

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA PEMBELAJARAN
DI MAN 3 BIMA**



Tesis

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memeroleh
Gelar Magister Pendidikan Islam dalam Bidang Pendidikan dan Keguruan
Pada Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar

Oleh

IDHAR

Nim. 80100210034

**PROGRAM PASCASARJANA
UIN ALAUDDIN MAKASSAR**

2012

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis ini benar adalah hasil karya penyusun sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain secara keseluruhan atau sebahagian, maka tesis ini beserta gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, 18 Juni 2012

Penyusun,

Idhar

NIM: 80100210034

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUD DIN
M A K A S S A R

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul, “*Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*”, yang disusun oleh Saudara Idhar, NIM: 80100210034, telah diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Munaqasyah yang diselenggarakan pada hari Kamis, 30 Agustus 2012 M, bertepatan dengan tanggal 13 Syawal 1433 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Pendidikan dan Keguruan pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

PROMOTOR:

1. Prof. Dr. H. Nasir A. Baki, M.A. (.....)

KOPROMOTOR:

1. Dr. Abdullah Talib S.Ag., M.Ag. (.....)

PENGUJI:

1. Dr. Muljono Damopolii, M.Ag. (.....)
2. Dr. Muhammad Yaumi, M.Hum., M.A. (.....)
3. Prof. Dr. H. Nasir A. Baki, M.A. (.....)
4. Dr. Abdullah Talib S.Ag., M.Ag. (.....)

Makassar, 13 September 2012

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi
Dirasah Islamiyah,

Direktur Program Pascasarjana
UIN Alauddin Makassar,

Dr. Muljono Damopolii, M.Ag.
NIP. 19641110 199203 1 005

Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A.
NIP. 19540816 198303 1 004

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah swt. yang senantiasa mencurahkan rahmat dan karunia-Nya atas segala aktivitas studi ini sehingga penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Salawat semoga tetap tercurahkan pada baginda Rasulullah Muhammad saw. selaku teladan dalam hidup ini, keluarganya, dan para sahabatnya.

Pada penyusunan tesis ini, penulis senantiasa menerima bantuan berupa moril maupun materil, saran, dan kritik yang membangun hingga studi ini dapat berjalan dengan baik. Berkenan dengan itu, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya serta penghargaan yang setingginya atas motivasi yang diberikan dalam penyelesaian studi. Penulis berterima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Qadir Gassing HT, M.S., selaku Rektor UIN Alauddin Makassar.
2. Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A., selaku Direktur Program Pascasarjana (PPs) UIN Alauddin Makassar.
3. Prof. Dr. H. Nasir A. Baki, M.A., selaku Promotor I, dan Dr. Abdullah, S.Ag., M.Ag., selaku Promotor II, yang telah berkenan menyediakan waktunya yang amat berharga untuk membimbing penulisan tesis ini. Semua saran dan petunjuknya yang amat berharga sangat bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan studi ini.
4. Dr. Muljono Damopolii, M.Ag., selaku Ketua Program Studi Dirasah Islamiyah pada Program Pascasarjana (PPs) UIN Alauddin Makassar dan sebagai penguji I pada Ujian Munaqasyah Tesis.
5. Dr. Muhammad Yaumi, M.Hum., M.A. yang amat terpelajar selaku penguji II pada Ujian Munaqasyah Tesis atas petunjuk dan sarannya yang amat berharga guna penyempurnaan dalam penulisan tesis ini.
6. Para Guru Besar dan segenap dosen Program Pascasarjana (PPs) UIN Alauddin Makassar yang telah banyak membekali penulis dengan ilmunya selama mengikuti proses perkuliahan. Demikian juga pada staf dan karyawan yang telah banyak membantu dan melayani dalam proses penyelesaian studi sejak awal sampai akhir perkuliahan.

7. Pimpinan dan karyawan perpustakaan Progran Pascasarjana (PPs) UIN Alauddin Makassar yang telah membantu melayani dengan baik dalam hal meminjamkan referensi yang dibutuhkan.
8. H. Ferry Zulkarnain, ST., selaku Bupati Bima Cq. Kepala Bappeda Kabupaten Bima yang telah memberikan Ijin Penelitian dan Survey.
9. Sekretaris Daerah (SEKDA) Kabupaten Bima Cq. Ka. Keuangan Kabupaten Bima yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian studi.
10. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, guru, dan staf yang telah banyak membantu dalam memberikan data yang benar sesuai kebutuhan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan dengan baik.
11. Pada kedua orang tua tercinta H. Mahmud H. Gani & Fatmah H. Gani., mertua tercinta Drs. H. Mansyur & Hj. Endasari, S.E., Hj. Rosi Dg. Sangka., St. Rahamah, S.Pd selaku istri tercinta, dan saudara kandung masing-masing bernama: Amir H. Mahmud & Hernawati., Nur Asiah H. Mahmud & Nurdin., Alamsyah H. Mahmud, S.Pd.I & Jauh Hari, S.Kep., Syarif H. Mahmud, S.Pd.I., Tuti Wasiat H, Mahmud., Khaerunnisah, dan Sri Suryanti (sepupu). Selanjutnya pada adik ipar masing-masing bernama: St. Rahmi, M.Si., & dr. Wendy Wijaksono., St. Rasni, S.Kep., & Dr. Satria Gunawan Zain, S.Pd., M.T. Abdurrahman., dan St. Rasna., serta keponakan penulis masing-masing bernama: Saskia Azzahra Nabila., al-Maliki Fahmā., Nurul Qalbi., Muh. Dzul Fadlan., Ainul Wardah., Muh. Sulthan Nashira., dan Muh. Bakir Azzam Satria.
12. Pada teman dekat masing-masing bernama: Junaidin, S.Pd., Umar, S.Pd.I., Muhidin, S.Pd.I., Jamalullaili, S.Pd.I., Suriyani, A.Md. Kep., Titin Sumarni, S.Pd., Rahmatul Khaer, S.Pt., Nuruddin S.H., Hasbullah., Dedi Arsyad., Rhibon., Imran., Lukman, dan seterusnya yang tidak sempat disebutkan namanya.
13. Pada semua pihak yang tidak sempat disebutkan namanya yang telah memberikan saran, kritik, motivasi serta sumbangsi pemikiran yang membangun, kepada mereka dihaturkan banyak terima kasih.

Makassar, 20 Juni 2012.

Penulis,

Idhar

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	1-18
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Definisi Operasional dan Fokus Penelitian	8
D. Kajian Pustaka	12
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	15
F. Garis Besar Isi Tesis	16
BAB II TINJAUAN TEORETIS	19-47
A. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah	19
B. Kinerja Pendidik	29
C. Pembelajaran	43
D. Kerangka Pikir	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	48-62
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	48
B. Pendekatan Penelitian	49
C. Sumber Data	52
D. Instrumen Penelitian	53

E. Metode Pengumpulan Data	54
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	59
G. Keabsahan Data Penelitian	61
BAB IV ANALISIS STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH	
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 3 BIMA	63-102
A. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	63
B. Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	75
C. Langkah-langkah Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	84
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	91
E. Solusi Kepala Madrasah dalam Mengatasi Faktor Penghambat Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	95
BAB V PENUTUP	103-106
A. Kesimpulan	96
B. Implikasi Penelitian	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DATAR TABEL

Tabel. 1 : Fokus Penelitian	10
Tabel. 2 : Kerangka Pikir	47
Tabel. 3 : Data perkembangan peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam tiga tahun terakhir mulai tahun ajaran 2010/2011/2012, dan pembagian berdasarkan tingkatan kelasnya.	66
Tabel. 4 : Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tahun ajaran 2011/2012	68
Tabel. 5 : Data Fisik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	73
Tabel. 6 : Mekanisme Kerja Pengelola Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima	101

ABSTRAK

Nama Penyusun : Idhar
NIM : 80100210034
Judul Tesis : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di Madrasah
Aliyah Negeri 3 Bima

Tesis ini membahas strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) pada pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima). Tujuan penelitian adalah: 1) untuk memahami gambaran peran strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, 2) untuk memahami dan mengungkapkan langkah yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, 3) untuk mengetahui dan mengungkapkan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dan 4) untuk menganalisis dan merumuskan solusi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi faktor penghambat kinerja guru.

Metodologi penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat kualitatif deskriptif. Lokasi penelitian yaitu di MAN 3 Bima dan jenis penelitian ini termasuk *Field Research* (penelitian lapangan). Pendekatan yang digunakan adalah 1) pendekatan penelitian yaitu: *fenomenologi*, *etnometodologi*, interaksi simbolik, dan pendekatan manajemen. 2) pendekatan studi yaitu: pendekatan pedagogis, sosiologis, dan psikologis. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Instrumen penelitian yaitu *human instrumen*, pedoman observasi, dan pedoman wawancara. Metode pengumpulan data yaitu observasi, *interview*, dan dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat efektif, hal itu terlihat pada peran yang sangat penting selaku kepala madrasah, yaitu: 1) sebagai pemimpin madrasah, sebagai administrator, dan sebagai supervisor, 2) langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: (a) menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja, (b) membangun hubungan kerjasama yang harmonis, (c) mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, (d) meningkatkan kedisiplinan para guru, (e) memberi apresiasi dan penghargaan pada guru yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didik untuk berprestasi, (f) melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar, (g) memberikan jaminan kesejahteraan bagi guru, dan (h) melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan, 3) faktor pendukung: (a) menerapkan prinsip-prinsip penghargaan terhadap guru yang memiliki kreativitas dan inovasi kerja, (b) madrasah memiliki berbagai fasilitas yang mendukung seperti ruang belajar yang cukup, memiliki media pembelajaran yang menunjang, sarana olah raga, serta sarana dan prasarana lainnya yang memadai, (c) guru memiliki

semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas, (d) setiap program terencanakan dengan baik, (e) setiap tugas yang diberikan kepada guru dikerjakan dengan baik dan diselesaikan tepat waktu, (f) setiap guru yang mendapat tugas, mereka bekerja dengan sungguh-sungguh, (g) guru memiliki motivasi yang sangat tinggi menjalankan tugasnya dalam pembelajaran, dan (h) akses jalan menuju madrasah sangat baik sehingga mudah dijangkau oleh guru, sedangkan faktor penghambat yaitu: (a) berkaitan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah masih ada guru yang belum mampu memanfaatkan media pembelajaran dengan baik, (b) masih ada guru yang kurang disiplin walaupun sudah diperingatkan, dan (c) pada jurusan Agama belum ada guru khusus (spesifikasi jurusan Tafsir dan Hadis) sebagai tenaga pengajar mata pelajaran tafsir dan hadis, dan 4) solusi yang dilakukan yaitu: (a) mengatur pelaksanaan kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja guru, (b) memberikan penghargaan (*reward*) dan sanksi, (c) mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), (d) meningkatkan kedisiplinan bagi semua guru, staf, dan peserta didik dalam pembelajaran, (e) melakukan evaluasi terhadap kesulitan yang berkaitan dengan kinerja guru, (f) terus mengupayakan kesejahteraan bagi semua guru, staf, dan (g) menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Implikasi penelitian ini adalah kepada kepala madrasah agar senantiasa berusaha memperbaiki strategi kepemimpinan, memperbaiki manajemen kepemimpinan untuk terus mengembangkan madrasah, dan guru agar berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya dalam proses pembelajaran, sehingga dapat tercapai mutu pendidikan yang lebih baik di MAN 3 Bima.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketercapaian tujuan pendidikan di madrasah sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan pendidik dalam mendidik dan membina peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala madrasah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala madrasah memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya sehingga kompetensi pendidik dapat ditingkatkan. Profesionalisme tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan.

Persoalan penting berikutnya adalah pendidik, karena pendidik merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Pendidik adalah *sales agent* dari lembaga pendidikan. Baik atau tidaknya cara mengajar pendidik sangat memengaruhi citra lembaga pendidikan, dengan demikian sumber daya pendidik tersebut harus dikembangkan baik melalui pendidikan, pelatihan, dan kegiatan ekstra kurikuler agar kemampuan profesionalnya meningkat menjadi lebih baik.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, meningkatkan kompetensi pendidik melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, sertifikasi pendidik, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta meningkatkan mutu manajemen madrasah.

Namun tampaknya segala usaha tersebut belum menunjukkan hasil yang maksimal. Terbukti ketika masyarakat masih membicarakan lulusan madrasah kurang bermutu, malah dari segi moral peserta didik tampak kian merosot, kejujuran sangat kurang, sopan santun sangat kurang, kurang disiplin, kurang bertanggungjawab, rasa malu sangat kurang, penyelewengan di mana-mana, dan sebagainya.¹ Hal demikian menjadi tanggungjawab besarsama baik pendidik, masyarakat, maupun pemerhati pendidikan lainnya untuk memperbaikinya.

Berkaitan dengan posisi kepala madrasah selaku pemimpin pendidikan di madrasah, Allah swt. memberikan gambaran kepada manusia bahwa manusia merupakan khalifah (pemimpin) di muka bumi mempunyai tanggungjawab untuk senantiasa melakukan perbaikan dan menjaga ciptaan Allah swt, yakni dalam Q.S. al-Baqarah /2 : 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ فِسَّدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَخُنُّۢنٌۭ نُّسَبِیۡحٌۭ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿ۛ۝۳۰﴾

Terjemahnya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu yang akan membuat kerusakan padanya, dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²

Dari ayat tersebut di atas, dapat dipahami bahwa betapa pentingnya peran pemimpin yang mampu menjalankan tanggungjawab dengan benar dan mengatur keadaan menjadi lebih baik. Di sinilah pentingnya posisi kepala madrasah selaku

¹Buchari Alma, *et al.*, edisi II., *Guru Profesional: Menguasai Metode dan Terampil Mengajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 123-124.

²Departemen Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya* (edisi revisi, Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2009), h. 6.

pemimpin yang harus memiliki strategi yang baik atau langkah-langkah yang tepat yang ditempuh dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan terus mempertahankan mutu pendidikan adalah merupakan suatu hal yang terus diupayakan untuk ditingkatkan.

Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan yang dinyatakan oleh Mappanganro salah seorang guru besar pada Pascasarjana dan pada fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Alauddin Makassar, bahwa pendidik harus memiliki kompetensi dalam meningkatkan kompetensi dan memotivasi diri agar dapat menjadi pendidik yang profesional, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.³

Pandangan ini diperkuat juga oleh Abd. Rahman Getteng salah seorang guru besar pada Pascasarjana dan pada fakultas tarbiyah dan keguruan UIN Alauddin Makassar, ia menegaskan bahwa masalah kompetensi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pembinaan pendidik sebagai suatu jabatan profesi. Dalam UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa pendidik wajib memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. (Pasal 10 ayat 1).⁴

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima sangat memegang peran penting dalam hal meningkatkan kualitas kinerja pendidik, lewat strateginya dia melakukan

³Mappanganro, *Pemilikan Kompetensi Guru*. Penerbit: Alauddi Press Makassar. Cet. I; 2010. h. 9, 49, 67, 79.

⁴Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-etika* (Cet. VI; Yogyakarta: Graha Guru, 2011), h. 29.

beberapa hal yang mendukung dalam meningkatkan kinerja pendidik seperti; melaksanakan supervisi, memerhatikan kesejahteraan pendidik, mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), meningkatkan profesionalisme pendidik, serta menumbuhkan rasa tanggungjawab, kedisiplinan para pendidiknya, dan menerapkan sistem perekrutan pegawai yang ketat.⁵

Guna mencapai tujuan yang menjadi target dalam meningkatkan mutu pendidikan, di sinilah pentingnya strategi kepemimpinan kepala madrasah untuk terus mengupayakan perbaikan, pengembangan, dan meningkatkan kualitas kinerja pendidik dalam pembelajaran selaku tokoh yang sangat memegang peran penting dalam memajukan dunia pendidikan, serta faktor yang mendukung meningkatkan kualitas kinerja pendidik. Faktor pendukung yang dimaksud antara lain, menempatkan pendidik sesuai keahlian dan bidangnya, menaruh rasa percaya pada pendidik, menjaga kenyamanannya dalam bertugas, memberikan perlindungan keamanan baik secara fisik maupun secara psikologis, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, memenuhi hak-haknya, serta menjamin kesejahteraannya.

Supaya mempermudah dalam memahami pengembangan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) perlu dipahami makna dari isi Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen, bahwa:

- 1) Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Pasal 1).
- 2) Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Pasal 2).

⁵ Ayat, Kepsek Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, wawancara tanggal 18 Agustus 2011, di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, (kantor Kepsek).

- 3) Kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional (pasal 4).
- 4) Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab (Pasal 6).
- 5) Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:
 - a) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
 - b) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
 - c) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
 - d) Memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugas;
 - e) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
 - f) Memeroleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
 - g) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
 - h) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam menjalankan tugas keprofesionalan; dan
 - i) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan pendidik (Pasal 7).⁶

Selain beberapa prinsip-prinsip yang terdapat dalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen di atas, pendidik juga diwajibkan memiliki beberapa kompetensi sebagai berikut: (1) kompetensi pedagogik; (2) kompetensi kepribadian; (3) kompetensi sosial; dan (4) kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi (Pasal 10).⁷

Berbeda dengan pandangan yang diungkapkan oleh Martinis Yamin dalam Oemar Hamalik, menyatakan beberapa syarat dikatakan sebagai pendidik yang profesional, yakni:

- 1) Memiliki bakat sebagai pendidik,

⁶ *Undang-Undang Guru dan Dosen* (UU RI No. 14 Th. 2005), Penerbit: Sinar Grafika Jakarta. Cet. III; Oktober 2010. h. 3-8.

⁷ *Ibid.* h. 9.

- 2) Memiliki keahlian sebagai pendidik,
- 3) Memiliki keahlian yang baik dan terintegrasi,
- 4) Memiliki mental yang sehat,
- 5) Berbadan sehat,
- 6) Memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas,
- 7) Pendidik adalah manusia yang berjiwa Pancasila,⁸
- 8) Pendidik adalah seorang warga negara yang baik.⁸

Berdasarkan penjelasan dalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan beberapa pendapat yang diungkapkan oleh beberapa tokoh tersebut, dapat dipahami bahwa betapa pentingnya strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja bagi pendidik supaya dalam menjalankan profesinya diharapkan senantiasa berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan pembelajaran yang didukung dengan kemampuan yang dimiliki demi tercapainya mutu pendidikan.

Pendidik dalam hal ini memegang peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerjanya dengan berbagai metode dalam menjalankan amanah selaku tokoh penggerak bagi dunia pendidikan.

Pada saat observasi awal, terdapat ketidaktercapaian antara harapan dengan kondisi yang ada dalam hal meningkatkan kinerja pendidik, hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan dalam kaitannya dengan kinerja pendidik, seiring dengan maju dan berkembangnya lembaga pendidikan dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, yakni: kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik, baik yang berkaitan dengan disiplin kehadirannya, maupun disiplin dalam pembelajaran, menciptakan pembelajaran yang efektif, pengembangan metode mengajar dan media dalam pembelajaran, dan menyiapkan

⁸Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP* (Cet. IV; Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), h. 7.

administrasi pembelajaran (perangkat pembelajaran), serta penyediaan media pembelajaran yang memadai.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, sejalan dengan beberapa hal yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, menyatakan bahwa:

ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan oleh pendidik untuk meningkatkan kinerja supaya dapat mencapai mutu pendidikan yang diharapkan, seiring dengan tingginya harapan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas, antara lain:

- 1) Pengembangan metode pembelajaran bagi pendidik;
- 2) Pengembangan bahan ajar;
- 3) Meningkatkan semangat dalam menjalankan tugas sebagai pendidik;
- 4) Meningkatkan kedisiplinan;
- 5) Meningkatkan pembinaan terhadap peserta didik;
- 6) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan kreatif;
- 7) Mengembangkan metode dalam memotivasi diri bagi pendidik; dan
- 8) Mewujudkan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima menjadi madrasah yang berkualitas, baik dari segi ilmu pengetahuan peserta didik, maupun yang berkaitan dengan moralitasnya (*akhlak al-karimah*).⁹

Dari beberapa hal yang dinyatakan kepala madrasah tersebut, merupakan hal yang sangat mendasar untuk diperhatikan oleh pendidik dalam menjalankan tugasnya yang dapat dijadikan sebagai indikator untuk meningkatkan kinerja.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian dalam latar belakang di atas, dapat dipahami bahwa sangat dibutuhkan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Masalah pokok yang dibahas dalam tesis ini adalah bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada

⁹Ayat, Kepssek Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara” tanggal 18 Agustus 2011, di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, (kantor Kepssek).

Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Dari permasalahan pokok tersebut, kemudian dijelaskan dalam empat sub masalah sebagai batasan, yaitu:

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima?
2. Bagaimana langkah kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik?
3. Faktor apa yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik?
4. Bagaimana solusi kepala madrasah dalam mengatasi faktor penghambat kinerja pendidik?

C. Definisi Operasional dan Fokus Penelitian

1. Definisi Operasional

Tesis ini berjudul *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*. Untuk mengetahui secara komprehensif tentang judul tesis ini, serta untuk menghindari kemungkinan adanya interpretasi yang keliru terhadap kandungan judul tersebut, dipandang perlu untuk mengemukakan pengertian kata yang menjadi variabel pada judul tesis ini. Dari pengertian tersebut, diharapkan dapat memberikan gambaran awal tentang definisi operasional pada judul tesis ini. Adapun kata yang dimaksud, adalah:

a. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kata strategi mengandung arti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹⁰

¹⁰Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 1092.

Dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah berarti upaya, siasat atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kinerja Guru (Pendidik)

Sedangkan kata kinerja berarti sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan; serta kemampuan kerja.¹¹ Makna kinerja pendidik tersebut berarti kerja keras yang dilakukan oleh pendidik dalam hal menjalankan tugasnya mengajar, mendidik, membina, mengarahkan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dalam pembelajaran.

c. Pembelajaran

Pembelajaran yang penulis maksud dalam hal ini adalah adanya aktivitas yang terjadi dalam ruang kelas yakni interaksi antara pendidik dengan peserta didik, dan peserta didik dengan peserta didik dalam pembelajaran dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Istilah pembelajaran adalah merupakan pengembangan dari kata belajar yang berarti suatu usaha memperoleh kepandaian atau ilmu, atau berubah menjadi tingkah laku atau tanggapan yang disebabkan pengalaman. Dari kata belajar itulah, berkembang menjadi kata pembelajaran, yakni proses cara belajar, perbuatan menjadi orang yang belajar.¹²

¹¹ *Ibid.* h. 570

¹² *Ibid.*, h. 592-747.

2. Fokus Penelitian

Dalam pandangan penelitian kualitatif, gejala yang muncul dalam penelitian itu bersifat *holistik* (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.¹³

Situasi sosial ini dalam pembelajaran adalah meliputi ruang kelas, pendidik dan peserta didik, serta aktivitas dalam pembelajaran. Karena luasnya masalah, maka dalam penelitian ini peneliti akan membatasi dalam beberapa variabel yakni: *pertama* adalah strategi kepemimpinan kepala madrasah, *kedua* adalah kinerja pendidik.

Tabel. 1 Fokus tersebut dapat dilihat dalam matriks di bawah ini:

Fokus Penelitian	Dimensi	Uraian Masalah
a. Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah	a.1 Strategi kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memiliki kemampuan teknis: melaksanakan tugas pokok pendidik mengajar. ➤ Mengembangkan model kepemimpinan mandiri, demokratis, dan partisipatif. ➤ Memiliki kemampuan sebagai supervisor. ➤ Memahami tujuan yang ingin dicapai. ➤ Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan

¹³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. VI; Bandung: CV. ALVABETA, 2008), h. 285.

		tugas.
b. Kinerja Pendidik	b.1.Motif (dorongan)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alasan ekonomis. ➤ Alasan hubungan kerja yang menyenangkan. ➤ Kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan. ➤ Pengakuan diri sebagai manusia (aktualisasi diri), dan ➤ Meningkatkan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi (madrasah).
	b.2. <i>Expectancy</i> (harapan)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pimpinan yang baik. ➤ Perlakuan yang adil. ➤ Jaminan dan keamanan kerja. ➤ Penghargaan prestasi kerja, dan ➤ Perasaan tenang waktu bekerja.
	b.3. <i>Incentive</i> (imbalan)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gaji yang sepadan. ➤ Jaminan kesehatan. ➤ Pemberian bonus. ➤ Jaminan hari tua dan asuransi jiwa. ➤ Serta olah raga dan rekreasi.
c. Pembelajaran	c.1 Materi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mampu menjabarkan, melaksanakan, mengembangkan kurikulum nasional, dan lokal. ➤ Dilaksanakan melalui kegiatan intra dan ekstra kurikuler. ➤ Interaksi dalam pembelajaran
	c.2.Model Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metode pembelajaran. ➤ Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran pada kegiatan intra dan ekstrakurikuler. ➤ Menyusun instrumen evaluasi dan melaksanakannya dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Dari ketiga variabel tersebut yang menjadi fokus utama peneliti adalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja pendidik, sedang variabel yang lain adalah sebagai variabel pendukung masalah yang diteliti.

Sugiyono dalam Spradley menyatakan bahwa *A focused refer to a single cultural domain or a few related domains*, maksudnya adalah bahwa, fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.¹⁴ Jadi fokus merupakan masalah pokok yang menjadi perhatian khusus yang diamati dan diteliti secara mendalam oleh peneliti di lapangan.

D. Kajian Pustaka

Adapun kajian pustaka yang dimaksud adalah penulis ingin memposisikan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu tesis yang ditulis: Lukman, yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pendidik Pada MTs Negeri Maros Baru Kabupaten Maros”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: Kepemimpinan kepala MTs Negeri Maros Baru memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratis. Artinya kepemimpinan kepala MTs Negeri Maros Baru terkesan menampilkan hanya satu gaya kepemimpinan. Sifat atau ciri kepemimpinan tersebut tampak terhadap pencapaian prestasi kerja pendidik yang dipimpinnya, dan didukung oleh beberapa faktor antara lain: karena pimpinan menerapkan sikap keteladanan, partisipasi, dan kepatuhan. Selanjutnya Lukman menyatakan wujud gaya kepemimpinan kepala MTs Negeri Maros Baru terlihat dari motivasi kerja yang dimiliki oleh para pendidik menunjukkan tingkat maksimal.¹⁵

¹⁴ *Ibid*, h. 286.

¹⁵ Lukman, Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada MTs Negeri Maros Baru Kabupaten Maros, (*Tesis Pascasarjana Bidang Pendidikan Islam UIN Alauddin Makassar*, 2011), h. 135.

Selanjutnya penelitian Rudiyanto, yang berjudul “Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di MTsN Sinjai Kabupaten Sinjai”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala MTsN Sinjai berada pada kategori baik berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Ada dua aspek yang menjadi prioritas kepala MTsN Sinjai dalam pelaksanaan supervisi, yaitu aspek kegiatan pembelajaran dan aspek kegiatan pelaksanaan tugas. Kemudian dalam meningkatkan kinerja pendidik, kepala MTsN Sinjai memberikan bimbingan dan motivasi dengan dua teknik yaitu teknik perorangan dengan memberikan bimbingan secara berkesinambungan kepada pendidik yang memiliki masalah dalam mengajar, dan teknik kelompok melalui kegiatan diskusi kelompok, KKM dan MGMP.¹⁶

Adapun penelitian yang dilakukan Muh. Mahfuddin, yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Staf Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Poso Kota”. Hasil penelitiannya bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik dan staf, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Poso Kota menerapkan beberapa langkah, pertama membentuk staf khusus kedisiplinan pendidik, kedua memberikan motivasi atau dorongan kepada para pendidik dan staf dengan cara memberikan penghargaan atau apresiasi bagi yang berkinerja baik. Ternyata dengan cara demikian dapat meningkatkan kinerja pendidik dan staf terutama dalam kedisiplinan.¹⁷

¹⁶Rudiyanto, Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Sinjai Kabupaten Sinjai, (*Tesis* Pascasarjana Bidang Pendidikan Islam UIN Alauddin Makassar, 2011), h. 102.

¹⁷Muh. Mahfuddin, Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Poso Kota, (*Tesis* Pascasarjana Bidang Pendidikan Islam UIN Alauddin Makassar, 2009), h. 113.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama membahas langkah-langkah yang ditempuh kepala madrasah dari segi kepemimpinannya, yang penulis lihat pada kepemimpinannya adalah *strategi kepemimpinannya*, tetapi yang menjadi sasaran penelitiannya berbeda. Sedangkan penulis memfokuskan penelitian pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru (pendidik) bukan dari segi gaya kepemimpinan atau tipe-tipe kepemimpinan kepala madrasah.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut, meskipun ada perbedaan yang menjadi fokus pembahasan atau fokus penelitian, namun dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan dalam melaksanakan penelitian.

Dari kajian beberapa literatur di atas, walaupun ada kemiripan dalam mengangkat topik pembahasan yang menjadi fokus penelitian, tetapi tidak ada penulis temukan yang menguraikan secara khusus tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dalam Pembelajaran sebagaimana yang diteliti penulis di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Setelah dianalisis masih bersifat umum ketika menguraikan tentang kinerja kepala madrasah, dan kepemimpinan kepala madrasah. Sehingga untuk lebih memahami persoalan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, maka penulis mengadakan penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Pada Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, dengan menunjukkan obyek penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Penulis meyakini dengan sesungguhnya, bahwa walaupun ada beberapa penelitian yang mirip dengan penelitian ini, masalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik ini belum pernah diteliti atau dibahas secara khusus oleh para peneliti sebelumnya dan sangat berbeda fokus penelitiannya, sehingga masalah ini sangat penting untuk dilakukan penelitian, serta sangat dibutuhkan untuk mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima di masa mendatang.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk memahami gambaran peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.
- b. Untuk memahami dan mengungkapkan langkah yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.
- c. Untuk mengetahui dan mengungkapkan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.
- d. Untuk menganalisis dan merumuskan solusi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi faktor penghambat kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Ilmiah
 - 1) Diharapkan berguna sebagai bahan masukan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang sangat signifikan terhadap meningkatkan kinerja pendidik dan perbaikan mutu serta kualitas pendidikan bagi peserta didik.

- 2) Diharapkan berguna bagi pengembangan serta meningkatkan kinerja pendidik dan harus senantiasa disinergikan dengan kondisi madrasah tersebut serta dikembangkan secara terus menerus demi meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima .

b. Kegunaan Praktis

- 1) Diharapkan berguna sebagai sumbangsi pemikiran dan bahan evaluasi bagi kepala madrasah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima agar menggunakan strategi yang tepat dan benar, sebab meningkatkan kinerja pendidik harus menjadi prioritas utama dalam memajukan madrasah dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah sehingga dapat terwujud menjadi madrasah yang berkualitas dan bermutu.
- 2) Di samping itu tentunya, diharapkan berguna pula sebagai masukan kepada pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima untuk senantiasa berupaya meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran, memaksimalkan pemanfaatan media pembelajaran, memperbaiki sistem dan metode pembelajaran yang digunakan agar peserta didik tetap memiliki semangat belajar yang tinggi untuk terus memperbaiki kualitas pengetahuan dan membekali diri dengan berbagai kompetensi untuk menghadapi tantangan hidup yang semakin kompleks.

F. *Garis Besar Isi Tesis*

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab, dan setiap bab terdiri dari beberapa sub bab sebagai berikut:

Bab *pertama*, pembahasan tentang latar belakang penelitian yang berjudul strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik)

dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, terdiri dari rumusan masalah yang meliputi peran kepala madrasah, langkah-langkah yang ditempuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, serta berisi solusi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi faktor penghambat kinerja pendidik. Sedangkan definisi operasional berisi penjelasan yang memberikan pemahaman terhadap definisi kata-kata yang menjadi variabel penelitian, dan fokus penelitian yang meliputi masalah atau yang menjadi sasaran utama penelitian, kajian pustaka membahas penelitian-penelitian yang relevan dan kajian terhadap teori-teori yang mendukung masalah yang diteliti, tujuan dan kegunaan penelitian berisi rumusan-rumusan yang ingin dicapai serta manfaat yang diharapkan dari penelitian, sedangkan garis besar isi tesis berdasarkan sistematika bab perbab.

Bab *kedua*, pembahasan tinjauan pustaka yang meliputi tinjauan tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah yang berisi tinjauan terhadap teori-teori kepemimpinan dan menguraikan tentang tipe-tipe kepemimpinan, kinerja pendidik berisi pembahasan terhadap pengertian kinerja, motivasi kinerja, hakikat kinerja, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, selanjutnya teori pembelajaran berisi pembahasan tentang pengertian pembelajaran, model-model pembelajaran, dan kerangka pikir yang menggambarkan tentang alur berpikir adanya hubungan antara strategi yang digunakan oleh kepala madrasah yang berakibat pada meningkatnya kinerja pendidik.

Bab *ketiga*, metode penelitian yang menjelaskan secara menyeluruh tentang metodologi penelitian yang meliputi jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif dan

termasuk *field research*, lokasi penelitian dilaksanakan di MAN 3 Bima, pendekatan penelitian yaitu *multi disipliner* (multi pendekatan), sumber data penelitian yang berisi sumber data primer yang didapat dari hasil wawancara dan observasi, dan sumber data sekunder yang berisikan referensi-referensi yang relevan, instrumen penelitian yang meliputi human instrumen, pedoman observasi, pedoman wawancara, kamera digital/*Handphone* berkamera, metode pengumpulan data terdiri dari metode observasi, wawancara, dan dokumentasi, teknik pengolahan data yaitu deskriptif kualitatif dengan pola pikir induktif yaitu dilakukan sejak sebelum turun ke lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan, dan analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Sedangkan keabsahan data penelitian dilakukan dengan cara triangulasi dengan sumber data yaitu pengecekan data dengan cara cek, cek ulang, dan cek silang.

Bab *keempat*, pembahasan hasil penelitian yang meliputi analisis peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, analisis langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, analisis faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, dan analisis upaya kepala madrasah mengatasi faktor penghambat dan solusi dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Bab *kelima*, bab ini merupakan penutup yang terdiri dari kesimpulan berisi tentang intisari dari permasalahan yang diteliti, dan implikasi penelitian berisi tentang obyek yang menjadi sasaran perbaikan penelitian.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Teori Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Untuk memahami kepemimpinan dapat dilihat terhadap definisi yang diungkapkan para ahli berikut.

Stogdill Ralph, mengemukakan definisi kepemimpinana ke dalam sepuluh (10) golongan, yakni:

- 1) Kepemimpinan sebagai titik pusat dari proses yang terjadi dalam kelompok. Definisi ini, kepemimpinan dikaitkan dengan kedudukan pemimpin sebagai pusat perubahan, kegiatan dan proses yang terjadi dalam kelompok.
- 2) Kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibat. Dalam definisi ini, kepemimpinan dimaknai dengan kemampuan yang muncul pada diri seseorang.
- 3) Kepemimpinan sebagai seni membentuk kepatuhan. Menurut definisi ini, kepemimpinan berarti hubungan langsung antara pemimpin dengan bawahan.
- 4) Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh. Definisi ini menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah salin berhubungan antara manusia, yang terjadi pada situasi yang terarah melalui proses komunikasi tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.
- 5) Kepemimpinan sebagai perbuatan dan perilaku. Kepemimpinan merupakan perbuatan dan perilaku seseorang, yang bertugas memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok.

- 6) Kepemimpinan sebagai suatu bentuk mengajak. Maksudnya, kepemimpinan adalah seni mengarahkan bawahan kepada tujuan tertentu.
 - 7) Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan. Bahwa kepemimpinan adalah hubungan antar perorang yang masing-masing memiliki kadar kekuasaan yang berbeda di dalam suatu kelompok.
 - 8) Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Maksudnya adalah kepemimpinan sebagai instrumental yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok.
 - 9) Kepemimpinan sebagai suatu proses perbedaan peran. Bahwa setiap orang baik dalam masyarakat, maupun dalam lembaga atau organisasi menempati posisi tertentu, memainkan peran yang berbeda dengan yang lainnya.
 - 10) Kepemimpinan sebagai awal tata hubungan kerja. Bahwa setiap anggota mempunyai peran masing-masing, dalam hal ini terjadi hubungan timbal balik antara peran yang berbeda. Peran tersebut diorganisasikan dalam tata hubungan kerja yang berisi ketentuan tentang apa yang harus diperbuat oleh setiap anggota dalam mencapai tujuan bersama.¹⁸
- b. Perbedaan Pemimpin dan Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun.¹⁹

¹⁸Stogdill Ralph, *Handbook of Leadership* (New York: The Dree Press A Division of Mac-Millan Publishing, 1984), h. 716.

¹⁹Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 107.

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa “pemimpin” berarti subyeknya atau pelakunya. Sedangkan “kepemimpinan” berarti berkaitan dengan tanggungjawabnya terhadap apa yang dipimpinnya.

Untuk memahami istilah “pemimpin dan kepemimpinan” tersebut, terdapat beberapa teori yang dinyatakan para ahli berikut:

Kartini Kartono dalam John Gage Allee menyatakan bahwa pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, dan komandan.²⁰ Lebih jauh Kartini Kartono dalam Henry Pratt Fairchild, menyatakan pemimpin dalam pengertian luas adalah seorang yang memimpin, dengan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain. Dalam pengertian lain, pemimpin ialah orang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya secara sukarela oleh para pengikutnya.²¹

Sondang P. Siagian dalam Syaiful Sagala, menyatakan “kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi”.²²

E. Mulyasa dalam Sutisna, mengemukakan bahwa “kepemimpinan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan”.²³

²⁰Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Cet. VIII; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), h. 33.

²¹*Ibid*, h. 33.

²²Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Cet. V; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 143.

²³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet. XII; Remaja Rosda Karya, 2009), h. 107.

Mike Pegg, menyatakan bahwa bagaimana cara membangun orang bekerja sama dengan baik dalam kepemimpinan positif, dapat melalui beberapa cara, di antaranya:

- a) Mereka memiliki pemimpin yang positif,
- b) Mereka memiliki anggota tim yang positif,
- c) Mereka membangun budaya yang positif,
- d) Mereka menetapkan tujuan yang positif,
- e) Mereka memperoleh komitmen untuk mencapai tujuan yang positif,
- f) Mereka memiliki para pelaksana yang positif,
- g) Mereka melakukan pekerjaan yang positif,
- h) Mereka membangun reputasi yang positif,
- i) Mereka memperoleh hasil yang positif, dan
- j) Mereka melanjutkan membangun tim yang positif.²⁴

Sudarwan Danim dalam D. E McFarland, menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang ditetapkan.²⁵

Hasan Rahmany dalam Gilley dan Maycunich menyatakan kepemimpinan sebagai proses keputusan mengenai bagaimana berinteraksi dengan pekerja agar termotivasi menerjemahkan keputusan tersebut dalam bentuk tindakan nyata.²⁶

A.B. Djenaan, mengemukakan bahwa memimpin itu mengandung beberapa arti sebagai berikut:

- 1) Menuntun (mengantar, menunjukkan jalan atau membimbing);
- 2) Membawa ke jalan atau ke tujuan tertentu, bertindak sebagai ketua, mengepalai (organisasi perusahaan);
- 3) Melatih (mendidik, mengajar) supaya dapat mengerjakan sendiri.²⁷

²⁴Mike Pegg, *Kepemimpinan Positif* (Cet. I; Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), h. 3.

²⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Cet. III; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 204.

²⁶Hasan Rahmany, *Kepemimpinan dan Kinerja* (Cet. 1., Jakarta: Yapensi, 2006), h. 16.

²⁷A.B. Djenaan, *Kapita Selekta Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Manado: AP FIP, 1989), h. 5.

Abdul Azis Wahab menyatakan bahwa unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan adalah:

- 1) Unsur pemimpin atau orang yang memengaruhi;
- 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi;
- 3) Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses memengaruhi;
- 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses memengaruhi;
- 5) Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil memengaruhi.²⁸

Dari beberapa teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli tersebut di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu tanggungjawab yang amat besar dijalankan oleh seseorang untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan untuk mencapai kepentingan bersama.

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan seperti yang dikemukakan di bawah ini, antara lain:

M. Ngalim Purwanto dalam Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas, menyatakan bahwa tipe-tipe kepemimpinan dibagi dalam tiga bagian, yakni:

a. Otokratis

Tipe pemimpin seperti ini memiliki ciri bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-intruksinya harus ditaati.

b. Demokratis

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab

²⁸ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta 2008), h. 28.

terhadap pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

c. *Laissezfaire*

Pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Ia hanya akan menerima laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap dapat memberikan kesempatan pada bawahannya bekerja bebas tanpa tekanan.²⁹

Berkaitan dengan beberapa tipe kepemimpinan di atas, tipe kepemimpinan yang digunakan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima adalah cenderung menjalankan kepemimpinan yang bersifat demokratis. Hal tersebut dipahami bahwa sikap pemimpin yang demokratis mampu menggerakkan atau memaksimalkan kinerja bawahan selaku mitra kerja dalam meningkatkan kinerja pendidik pada proses pembelajaran.

Selain beberapa tipe tersebut di atas, ada tipe lain yang memengaruhi seseorang dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni:

a. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik ini bersifat kebapakan yang mengembangkan sikap kebersamaan. Sebagaimana cirinya adalah adanya rasa hormat yang tinggi yang ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang yang dituakan.

²⁹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan* (Cet. XVII, Bandung: 2007), h. 48.

b. Tipe Kharismatik

Karakteristik yang khas dengan tipe ini yakni daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang besar.³⁰

Dapat dipahami dalam suatu kepemimpinan bahwa seorang pemimpin menggunakan bermacam tipe kepemimpinan, yaitu tergantung pada suasana dan kondisi yang dihadapi dalam organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

3. Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan yang digunakan dalam kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat macam pendekatan, yaitu:

a) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*);

Pendekatan pengaruh kewibawaan dipahami sama dengan kharismatik artinya seorang pemimpin memanfaatkan nilai atau kewibawaan yang ada pada dirinya untuk melakukan pendekatan atau hubungan dengan bawahannya untuk memberi pengaruh dengan tujuan bahwa orang yang dipimpin tersebut melaksanakan suatu kegiatan yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama.

b) Pendekatan sifat (*trait approach*);

Pendekatan sifat lebih mengarah pada psikologis seseorang, maksudnya seorang pemimpin lebih menggunakan cara memahami sifat seseorang atau bawahan dalam memberi perintah untuk melaksanakan tugas

c) Pendekatan perilaku (*behavior approach*);

³⁰ *Ibid*, h. 50.

Pendekatan perilaku digunakan dalam memimpin orang banyak, karena individu-individu yang dipimpin memiliki karakter atau sikap dan sifat yang berbeda, sehingga dengan cara memahami perilaku orang yang menjadi bawahan akan mempermudah pemimpin dalam menjalankan program yang sudah direncanakan.

d) Pendekatan situasional (*situasional approach*).³¹

Pendekatan situasional sangat dibutuhkan juga dalam kepemimpinan, sebab seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melihat situasi yang baik, situasi yang kondusif dalam melaksanakan sesuatu yang sudah diprogramkan sehingga dapat membantu mensukseskan tujuan yang ingin dicapai.

Lebih lanjut Wahjosumidjo dalam James M. Liphans et.al. dalam bukunya yang berjudul *The Principalship-concepts, competencies, and cases*, ada empat macam pendekatan historis mengenai analisis kepemimpinan, yaitu:

- a) Pendekatan psikologis (*psychological approach*);
- b) Pendekatan situasional (*situasional approach*);
- c) Pendekatan perilaku (*behavioral approach*);
- d) Pendekatan kontingensi (*contingency approach*).³²

Dari beberapa pendekatan di atas, yang biasa digunakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam menjalankan strategi kepemimpinannya selama ini adalah pendekatan kewibawaan, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.

³¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan dan Permasalahannya"* (Cet. III; 2002), h. 19.

³²*Ibid*, h. 20.

4. Peran dan Fungsi Kepemimpinan

Keterampilan dan kemampuan yang menggambarkan tugas dan peran kepala madrasah dalam penerapan kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah adalah pemimpin di bidang kurikulum mempunyai tugas;
 - 1) Mengetahui dan menerima keadaan filsafat pendidikan dalam keseluruhan sistem madrasah.
 - 2) Berusaha mengembangkan dan menggunakan filsafat hidup dan filsafat pendidikan secara personal maupun secara profesional.
 - 3) Mengetahui sumber-sumber material yang dapat membantu dalam mengembangkan kurikulum.
 - 4) Mendorong pendekatan eksperimental dalam mengajar dan dalam kurikulum kepada semua anggota staf.
 - 5) Menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan peserta didik.
 - 6) Mendayagunakan sumber-sumber masyarakat dalam mengimplementasikan kurikulum.
 - 7) Bertanggungjawab atas keseluruhan kurikulum dan memberikan kepemimpinan yang positif.³³
- b. Kepala madrasah adalah pemimpin di bidang antara pendidik dan peserta didik, memiliki peran untuk:
 - 1) Mengarahkan guru (pendidik) agar memiliki pengetahuan tentang murid (peserta didik).
 - 2) Mendorong pendidik agar profesional dalam menyampaikan materi.
 - 3) Membantu pendidik untuk membedakan sebab dan akibat dalam menghadapi masalah.
 - 4) Membantu pendidik dalam memecahkan problema peserta didik dan melihat implikasi problem dalam konteks situasi kelompok.
 - 5) Memberikan contoh pada staf madrasah dan peserta didik dengan jalan membina hubungan baik kepada mereka.
 - 6) Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pelayanan bimbingan.
 - 7) Kepala madrasah sebagai manajer, dan
 - 8) Kepala madrasah sebagai administrator.³⁴

Selain beberapa peran di atas, M. Ngalim Purwanto dalam bukunya “*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*” menjelaskan bahwa supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan, maka kepala madrasah selaku supervisor

³³Hidayat Soetopo dalam Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Cet. II; Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 29.

³⁴*Ibid*, h. 15.

mempunyai tugas dan tanggungjawab yaitu dia harus pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasahny sehingga tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Jadi di sini juga dapat dipahami fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin (sebagai supervisor) harus berjalan maksimal, sehingga tugas tersebut dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar (pembelajaran) sehingga guru (pendidik) dapat mengajar dan murid (peserta didik) dapat belajar dengan baik.³⁵ Jadi peran kepala madrasah sebagai pemimpin di lingkungan madrasah sangat menentukan terciptanya suasana pembelajaran yang efektif.

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin, kepala madrasah mempunyai tanggungjawab yang besar untuk menggerakkan dan mengendalikan orang yang ada dalam organisasinya, dan fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya. Pada umumnya kepala madrasah adalah pendidik yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu cara atau usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan pendidik, staf, peserta didik, orang tua peserta didik dan pihak terkait untuk bekerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepala madrasah harus mengenal kebutuhan dan profesional pendidikan lainnya dalam melaksanakan tugas profesionalnya, kemudian setelah mengenal

³⁵ *Ibid*, h. 19.

dengan baik, maka kepala madrasah menyediakan kebutuhan tersebut untuk menyesuaikan perilaku yang berorientasi pada tujuan.³⁶

Dewasa ini, sekolah pada semua jenjang dan jenis dihadapkan pada persaingan mutu yang ketat dan manajemen sekolah yang kompleks. Kompleksnya tugas-tugas madrasah membuat lembaga tersebut tidak berjalan dengan baik tanpa kepala madrasah yang profesional.

Syafaruddin dalam Thomp, menyatakan bahwa “kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil”.³⁷

Dari pernyataan tersebut jelas bahwa kepala madrasah memegang peran penting dalam hal meningkatkan kinerja pendidik dan bertanggungjawab terhadap pengembangan madrasah di masa yang akan datang.

B. Kinerja Pendidik

1. Pengertian Kinerja

Untuk memahami makna dari kata kinerja, dapat dilihat pada pengertian berikut. Kinerja dapat berarti: a) sesuatu yang dicapai, b) prestasi yang diperlihatkan, dan c) kemampuan kerja.³⁸

³⁶Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Cet. IV; Bandung: CV. Alfabeta, 2008), h. 171.

³⁷Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Ciputat Press, 2005), h. 165.

³⁸Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (edisi. III., Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 570.

Secara terminologi kinerja dari terjemahan bahasa Inggris *performance* yaitu *actual accomplishment as distinguished from potential ability, capacity, or attitude*, yang berarti pencapaian prestasi³⁹, aktual yang berbeda dengan potensi kemampuan, kecakapan, atau bakat.⁴⁰

Selain beberapa makna di atas, Harold D. Stolovith dalam Muhammad Yaumi menyatakan bahwa makna atau istilah *performance improvement* sering diterjemahkan dengan perbaikan kinerja atau unjuk kerja dalam bahasa Indonesia. Kata *performance* dapat ditinjau dari dua perspektif yang berbeda: *pertama*, dilihat dari pengertian yang lebih mengarah pada pertunjukkan panggung dari pada maknanya yang substantif, yakni suatu hasil, pencapaian yang terukur atau pelaksanaan dari sesuatu yang dialami termasuk pencapaian hasil pekerjaan. *Kedua*, dipandang sebagai pencapaian yang sangat bernilai yang dihasilkan dari aktivitas yang menghabiskan biaya tinggi.⁴¹

Performance juga dimaknai sebagai hasil yang berguna yang telah dicapai oleh setiap individu atau organisasi.⁴² Hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang melekat pada individu atau organisasi yang diperoleh selama melakukan aktivitas belajar.⁴³

³⁹Good, Carter V. “*Dictionary of Education*”, dalam Teriningsi, eds. *Supervisi Pengajaran, Motivasi Kerja, Kinerja Guru dan Prestasi belajar Siswa* (Cet. I; Barru, 1959), h. 39.

⁴⁰*Ibid.*, h. 40.

⁴¹Harold D. Stolovith dalam Muhammad Yaumi, *The Development and Evolution of Human Performance Improvement*, dalam Dempsey, John V. And Reiser, Robert A. *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*, Second Edition (New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall, 2007), h. 134-146.

⁴²Ryan Watkins dalam Muhammad Yaumi, *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies that Produce Useful Results* (Massachusetts: HRD Press, Inc., 2007), h. 2.

⁴³Walter Dick, Lou Carey, and James O. Carey dalam Muhammad Yaumi, *The Systematic Selection Design of Instruction*, Sixth Edition (New York: Pearson, 2005), h. 125.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja pendidik dalam penelitian ini adalah kemampuan pendidik untuk menggunakan dan menerapkan pengetahuan, sikap, dan segala kemampuan (keterampilan atau keahlian) yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya mengajar, mendidik, mengarahkan, membina, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Pengertian *performance* (kinerja) dalam definisi tersebut di atas paling tidak merujuk pada dua komponen utama, *pertama*, kemampuan pemelajar untuk menggunakan dan menerapkan pengetahuan dan kemampuan baru yang diperoleh. *Kedua*, kinerja dalam kaitannya dengan upaya untuk membantu pemelajar menjadi lebih baik, peralatan dan pandangan-pandangan tentang teknologi pendidikan dapat membantu pendidik dan perancang pembelajaran untuk menjadi praktisi pendidikan yang lebih perspektif, dan mereka dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih efektif (unggul) dibandingkan dengan yang dilakukan sebelumnya atau yang dilakukan oleh pihak lain yang tidak berorientasi pada perbaikan kinerja sebagai mana yang terdapat pada definisi di atas.⁴⁴

Untuk lebih jelas, dapat dipahami dari definisi yang dikemukakan para ahli sebagai berikut:

Suyadi Prawirosentono, menyatakan bahwa:

kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai dengan moral dan etika.⁴⁵

⁴⁴ *Ibid*, h. 22.

⁴⁵ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Bina Aksara, 1999), h. 11.

Selanjutnya Mangkunegara menjelaskan bahwa pencapaian tujuan organisasi didorong oleh empat komponen pokok kinerja, yaitu: a) adanya kemampuan, b) adanya penerimaan tujuan-tujuan organisasi, c) adanya tingkatan tujuan yang ingin dicapai, dan d) adanya interaksi antar tujuan dan kemampuan para anggota organisasi.⁴⁶

Khusus mengenai kinerja pendidik merujuk pada unjuk kerja yang dilakukan pendidik dalam melaksanakan tugas dan profesinya. Tugas dan profesi pendidik mencakup: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom prosedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).⁴⁷

Merujuk pada beberapa definisi di atas, kinerja dapat dipahami sebagai segala usaha atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang (pendidik), baik yang menyangkut pengelolaan pembelajaran, mendesain pembelajaran, maupun pembinaan yang mengarah pada pembentukan *kognitif, psikomotorik, dan afektif* peserta didik sehingga membawa pada perbaikan kinerja dan dapat memperlihatkan hasil kerja yang baik dan lebih baik untuk mencapai tujuan.

2. Motivasi Kinerja

Orang akan termotivasi untuk bekerja dengan baik, apabila dari beberapa faktor yang sangat mendasar dan penting dalam kehidupannya dapat terpenuhi. Faktor yang dimaksud adalah faktor kebutuhan.

⁴⁶A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2001), h. 67.

⁴⁷Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 22.

Abraham H. Maslow, seorang ilmuwan dibidang motivasi menggunakan pendekatan kebutuhan dalam memahami pemenuhan kebutuhan manusia. Abraham H. Maslow dalam teorinya membagi kebutuhan manusia dalam beberapa tingkat yang tersusun secara hirarkis. Menurut teori ini secara singkat, orang mengalami tingkat kebutuhan:

- a) Kebutuhan fisik (lapar dan haus);
- b) Kebutuhan akan rasa aman;
- c) Kebutuhan sosial (persahabatan dan kekerabatan);
- d) Kebutuhan akan penghargaan (prestise)
- e) Kebutuhan untuk mewujudkan diri (aktualisasi diri).⁴⁸

Dari teori yang diungkapkan oleh Abraham H. Maslow tersebut dapat dipahami bahwa kebutuhan yang lebih rendah tingkatannya harus dipenuhi dulu sebelum orang merasakan kebutuhan yang lebih tinggi. Selanjutnya Abraham H. Maslow mengemukakan hipotesa bahwa jika kebutuhan fisik, sosial, dan penghargaan terpenuhi maka kebutuhan itu kehilangan daya untuk mendorong orang untuk berusaha. Namun sebaliknya, kebutuhan untuk mewujudkan diri jika dipenuhi bahkan cenderung menjadi lebih aktif, lebih keras daya dorongnya.⁴⁹

Jadi pemenuhan kebutuhan perlu menjadi perhatian serius bagi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik.

Sejalan dengan pandangan di atas, Knneth mengemukakan beberapa bentuk kebutuhan yang dapat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi , yaitu:

- a) Kebutuhan hidup,
- b) Kebutuhan keamanan,
- c) Kebutuhan berafiliasi,

⁴⁸ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, terj. Nurul Imam, *Motivasi dan Kepribadian*, Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia (Jakarta: PT Midas Surya Grafindo, 1993), h. V.

⁴⁹ *Ibid*, h. V.

- d) Kebutuhan akan adanya penghargaan,
- e) Kebutuhan agar tidak bergantung kepada orang lain, dan
- f) Kebutuhan akan prestasi dan kompetensi.⁵⁰

Berbeda dengan pandangan James L. Gibson, mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan serta didukung oleh kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhannya.⁵¹

Dapat dipahami dari pandangan yang dikemukakan oleh James L. Gibson, bahwa motivasi yang tinggi dalam melakukan suatu kinerja sangat menentukan tercapainya tujuan bersama (tujuan organisasi). Penulis memaknai tujuan organisasi tersebut sama dengan tujuan yang ingin dicapai pada lembaga pendidikan formal (sekolah atau madrasah).

Jhon W. Santrock membedakan motivasi kedalam dua bentuk, yakni: motivasi *intrinsik*, dan motivasi *ekstrinsik*.⁵² Motivasi *intrinsik* timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena sudah ada dalam diri individu itu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan individu tersebut. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* timbul karena adanya rangsangan dari luar diri individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan pendidik terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai pendidik.

Dapat kita pahami bahwa minat tersebut timbul dari dalam diri seseorang pendidik, untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksanakannya.

⁵⁰Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personal Psychology* (Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1977), h. 76-77.

⁵¹James L. Gibson, *Organizations* (Texas, Business Publication, 1985), h. 147.

⁵²Jhon W. Santrock, *Life Span Development* (Texas: Brown & Benchmark, 1977), h. 312.

Kebutuhan hidup (*existence needs*) adalah kebutuhan yang berkaitan dengan masalah fisik seperti: makan, minum, dan perumahan yang dapat dipenuhi secara langsung oleh lembaga madrasah atau secara tidak langsung melalui pendapatan berupa gaji yang diperoleh pendidik dari tugasnya tersebut. Sementara kebutuhan akan keamanan (*security needs*), yaitu kebutuhan yang melibatkan perlindungan ancaman fisik atau kehilangan pendapatan. Kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui tingkat pengurangan bahaya dalam pelaksanaan pekerjaan, pengurangan ancaman terhadap kemiskinan dalam keluarga, pemberian asuransi kesehatan bagi pendidik dan keluarganya, asuransi cacat tubuh jika memperoleh kecelakaan dalam menjalankan tugas, dana pensiun setelah berhenti mengajar, dan sebagainya.

Untuk kebutuhan berafiliasi (*affiliation needs*), yaitu kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk mencari teman dan hubungan antar personal yang didasari atas saling memberi dan menerima. Sedangkan kebutuhan akan adanya penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan yang didasarkan bahwa menulis dibutuhkan apresiasi, penghormatan, dan status. Penghargaan ini diwujudkan dalam bentuk pujian, penghargaan atas prestasi yang telah diraih dan pengakuan atas simbol status yang dimiliki.⁵³

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kinerja, antara lain:

- a) Kerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan bekerja secara kelompok,
- b) Memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang sulit, dan

⁵³ *Ibid*, h. 78.

- c) Sering kali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.⁵⁴

Pada pemberian motivasi, para pakar hampir memiliki kesamaan pandangan. Para pakar yang dimaksud adalah mereka yang menaruh perhatian terhadap motivasi kinerja, diantaranya: Abraham H. Maslow, Gibson, Kenneth, Jhon W. Santrock. Menurut mereka dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi pada seseorang merupakan mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, dari keinginan muncul tensi, setelah itu timbul tindakan, dan dari tindakan menghasilkan keputusan.

3. Hakikat Kinerja Pendidik

Pada kenyataan di lapangan (lingkungan madrasah), Kepala Madrasah selaku pengamat pelaksanaan pendidikan di madrasah sering menemukan adanya pendidik yang kurang memiliki semangat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan secara maksimal yang telah ditetapkan. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kurangnya motivasi kerja pendidik.

Untuk mempermudah dalam memahami kinerja pendidik, penting dikemukakan tentang beberapa konsep motivasi dan kinerja pendidik.

Motivasi dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang dapat menyebabkan orang berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan

⁵⁴ *Ibid.*

tertentu.⁵⁵ Jadi motivasi dalam hal ini adalah merupakan respon dari suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Motivasi memang muncul dalam diri seseorang, tetapi penyebab munculnya adalah karena adanya dorongan dari unsur lain yang menyangkut kebutuhan.

M. Ngalim Purwanto menyatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah sebagai penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan. Motivasi menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan dan cita-cita, motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan. Dari penjelasan ini, tujuan serta jalan yang ditempuh menjadi jelas untuk motivasi evaluasi diri. Maksudnya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang sesuai guna mencapai tujuan dengan meninggalkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.⁵⁶

Berbeda dengan pandangan yang dikemukakan oleh A. Dale Timpe, menyatakan bahwa meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui perbaikan suasana kerja, yakni dengan cara memperbaiki dan menganalisis strategi yang digunakan.⁵⁷

Di samping itu, Sudarwan Danim, dalam bukunya *Profesionalisasi dan Etika Profesi Pendidik*, menguraikan secara detail tentang *Pengembangan Diri Menuju Pendidik Profesional* baik secara individu maupun secara kelembagaan yaitu kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional pendidik berlangsung secara

⁵⁵Gunawan Hataur, *Manajemen* (Cet. III; Jakarta: Erlangga, 1996), h. 411.

⁵⁶M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), h. 71.

⁵⁷A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja"* (Cet. V; 2002), h. 3.

kontinyu.⁵⁸ Selanjutnya dia menegaskan dalam bukunya *Profesi Kependidikan* serta dalam bukunya tentang *Kemampuan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan* yang pada intinya memberikan pandangan bagaimana meningkatkan kemampuan pendidik agar bisa menjadi pendidik yang profesional.

Selain pandangan di atas, Surya Dharma dalam bukunya *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya* menjelaskan tentang kompetensi dan pelaksanaan evaluasi kinerja, beberapa sumber penilaian kinerja, serta analisis dalam evaluasi kinerja, untuk melihat meningkatkan hasil kinerja.⁵⁹

Wina Sanjaya dalam bukunya *Strategi Pembelajaran* lebih banyak menyoroti tentang bagaimana cara untuk mengoptimalkan peran pendidik dalam pembelajaran, strategi pembelajaran, serta metode dan pendekatan dalam pembelajaran untuk menciptakan suasana pembelajaran yang lebih efektif.

Rusman dalam Glasser, menjelaskan empat (4) hal yang berkenaan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik yakni;

- 1) Menguasai bahan pelajaran,
- 2) Mampu mendiagnosis tingkah laku siswa,
- 3) Mampu melaksanakan proses pembelajaran, dan
- 4) Mampu mengevaluasi hasil belajar siswa.⁶⁰

Dari beberapa pandangan tersebut di atas, semuanya diarahkan pada munculnya dorongan untuk pencapaian tujuan. Apabila hal ini dikaitkan dengan dorongan setiap persoalan dalam melakukan kegiatannya, maka tujuan yang ingin

⁵⁸Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Cet. I; Bandung: CV ALFABETA, 2010), h. 35.

⁵⁹Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya* (Cet. IV; 2011), h. 101.

⁶⁰Rusman, *Model-Model Pembelajaran “Mengembangkan Profesionalisme Guru”* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 53.

dicapai tidak dapat dipisahkan dengan apa yang menjadi rencana dan strategi dari kepala madrasah itu sendiri.

James L. Gibson memberikan pandangan tentang motivasi sebagai suatu konsep yang dapat digunakan dan berperlihatkan secara langsung sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.⁶¹

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa motivasi seorang pendidik akan berbeda dengan motivasi pendidik yang lain, dan perbedaan motivasi ini tentunya akan terlihat pada perbedaan kinerja yang dilakukan oleh pendidik.

Berdasarkan pandangan dan pengertian dari para ahli di atas yang memberikan definisi motivasi, ada tiga faktor yang sangat penting dari motivasi yaitu; upaya, tujuan organisasi (tujuan madrasah), dan kebutuhan. Faktor upaya merupakan ukuran intensitas, yang dimaksud adalah bila seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya, maka ia akan mencoba sekuat tenaga agar upaya yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi pula. faktor selanjutnya yakni tujuan organisasi, faktor ini sangat penting karena segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan. Tujuan dalam organisasi ataupun tujuan madrasah harus ditetapkan secara jelas, sehingga dapat mengarahkan segala aktivitas personal untuk pencapaian tujuan. Faktor yang terakhir adalah kebutuhan. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang tidak terpuaskan akan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu untuk mencapainya.⁶²

⁶¹James L. Gibson, *op. cit.*, h. 100.

⁶²*Ibid*, h. 147.

Jadi dorongan (kebutuhan) dalam diri individu itulah yang akan menyebabkan timbulnya perilaku untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan manusia.

4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pendidik

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pendidik, antara lain yaitu:

a. Kualitas dan Kemampuan

Kualitas dan kemampuan ini meliputi beberapa hal yang sangat menunjangnya yakni: motivasi etos kerja, mental yang bagus, dan kemampuan fisik pendidik yang bersangkutan.

Sarana pendukung meliputi lingkungan kerja (teknologi), sarana dan prasarana, serta tingkat keselamatan kerja, dan suasana dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan yang tercermin dalam sistem penggajian, jaminan sosial, dan jaminan kelangsungan kerja. Suasana yang terjadi dalam organisasi dapat pula dipengaruhi oleh apa yang terjadi di luarnya, seperti: lingkungan hidup, kondisi sosial, dan sebagainya.⁶³

Jadi kualitas kinerja seseorang dapat meningkat apabila dalam lingkungan kerja dan lingkungan hidupnya tercipta suasana yang baik, aman, dan mendukung untuk tercapainya tujuan.

Untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip dasar dalam praktek manajemen, yakni:

⁶³J. Payman Simanjuntak, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bina Aksara, 1994), h. 30.

- 1) Menentukan cara atau metode kerja,
- 2) Pemilihan pekerjaan dan pengembangan keahlian,
- 3) Pemilihan prosedur kerja,
- 4) Menentukan batas-batas kerja,
- 5) Melakukan pendidikan dan latihan,
- 6) Menentukan sistem dan besarnya imbalan.⁶⁴

Dapat dipahami bahwa pada dasarnya seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya adalah karena atas dorongan dan motivasi tertentu. Kebutuhan dianggap sebagai penggerak atau pembangkit perilaku, sedangkan tujuan berfungsi mengarahkan perilaku. Proses motivasi sebagian besar diarahkan untuk memenuhi dan mencapai kebutuhan.⁶⁵

b. Pengukuran (penilaian) Kinerja

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung pada tujuan masing-masing organisasi dan juga bergantung pada bentuk organisasi itu sendiri. Semua organisasi memiliki sarana formal dan informal untuk menilai kerja personil (pegawai)nya. Penilaian kinerja itu dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kerja,
- 2) Penilaian kinerja aktual personil dalam hubungannya dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi,
- 3) Untuk memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap pegawai dalam hubungannya dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi,

⁶⁴ *Ibid.* h. 12.

⁶⁵ *Ibid.* h. 19.

- 4) Untuk memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap pegawai untuk menghilangkan atau menghindari penurunan (kurang semangat) kerja sehingga pegawai itu terus meningkat.⁶⁶

Penilaian kinerja pendidik juga dapat dinilai melalui delapan indikator sebagai berikut: (1) pengelolaan waktu pembelajaran, (2) pengelolaan perilaku peserta didik, (3) penyajian pembelajaran, (4) monitoring pembelajaran, (5) umpan balik, (6) memfasilitasi pembelajaran, (7) komunikasi dalam lingkungan pendidikan, (8) melakukan tugas-tugas *noninstruksional*.⁶⁷

Selain beberapa hal di atas, Rika Dwi Ayu Parmitasari yang mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, dia mengutip pandangan yang dikemukakan Robbins bahwa dimensi *performance* yang merupakan variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebasnya yang terdiri dari tiga tingkat, yaitu: *individual level*, *group level*, dan *organizational system level*.⁶⁸

c. Motivasi kinerja

Motivasi kinerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa kondisi berikut:

- 1) 50% bergantung pada kondisi-kondisi sosial,
- 2) 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, dan
- 3) 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.⁶⁹

Dapat dipahami, bahwa hal tersebut sangat mendasar dalam memenuhi kebutuhan seseorang sehingga penting diperhatikan dalam meningkatkan kualitas

⁶⁶Gary Desler, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1955), h. 2.

⁶⁷Catawba Contry Schools dalam Muhammad Yaumi, *op. cit.*, h. 25.

⁶⁸Rika Dwi Ayu Parmitasari, *Struktur Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan* (Cet. I., Makassar: Alauddin University Press, 2011), h. 32.

⁶⁹Rusman, *op. cit.*, h. 52.

kinerja pendidik. Selain beberapa faktor di atas, pendidik yang profesional memiliki beberapa kualifikasi, yaitu ia ahli (*expert*) dalam bidang yang diajarkan, memiliki tanggungjawab yang tinggi, memiliki rasa kesejawatan dan kode etik serta memandang tugasnya sebagai karier hidup.⁷⁰

C. Teori Pembelajaran

1. Pengertian Pembelajaran

Pembelajaran berasal dari kata dasar belajar yang berarti proses ingin mengetahui sesuatu. Ada beberapa ahli yang memberikan pandangannya terhadap makna belajar, antara lain:

Belajar dianggap sebagai proses perubahan perilaku sebagai akibat dari pengalaman dan latihan.

Wina Sanjaya dalam Hilgard, mengungkapkan:

*Learning is the process by which an activity originates or changed through training procedurs (wether in the laboratory or in the naural environment) as distinguished from changes by factors not atributable to training.*⁷¹

Bagi Hilgard, belajar itu adalah proses perubahan melalui kegiatan atau prosedur latihan di dalam laboratorium maupun dalam lingkungan alamiah. Belajar bukanlah sekedar mengumpulkan pengetahuan.

Belajar adalah proses mental yang terjadi dalam diri seseorang, sehingga menyebabkan munculnya perilaku. Aktivitas mental itu terjadi karena adanya interaksi individu dengan lingkungan yang disadari. Artinya proses perubahan yang

⁷⁰Piet. A. Sahertin, *Konsep Dasar Tehnik Supervisi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), h. 12.

⁷¹Wina Sanjaya dalam Hilgard, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Cet. V; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 112.

terjadi dalam diri seseorang yang belajar tidak dapat kita saksikan. Kita hanya dapat menyaksikan dari adanya gejala-gejala perubahan perilaku yang tampak.

Wina Sanjaya dalam John Locke, manusia itu merupakan organisme yang pasif. Teori tabularasanya, Locke menganggap bahwa manusia itu seperti kertas putih, hendak ditulis apa kertas itu sangat tergantung pada orang yang menulisnya.⁷²

Berbeda dengan pandangan Locke, Leibnitz menganggap bahwa manusia adalah organisme yang aktif. Manusia merupakan sumber dari semua kegiatan. Pada hakikatnya manusia bebas berbuat; manusia bebas untuk membuat suatu pilihan dalam setiap situasi.⁷³

Selain beberapa teori yang diungkapkan di atas, berikut teori yang dikutip oleh Muhammad Yaumi, yaitu teori pembelajaran (*intructional theory*) merujuk pada upaya untuk mengembangkan teori-teori yang langsung diarahkan pada aplikasi.⁷⁴ Artinya, munculnya teori-teori pembelajaran menyiratkan perkembangan secara komparatif tentang hubungan antara teori belajar dan praktek atau penyelenggaraan pendidikan. “*Intructional theory is defined as identifying methods that will be best provide the conditions under which learning goals will most likely be attained*”.⁷⁵ Pada definisi di atas, terdapat tiga komponen yang perlu mendapat penekanan, yaitu metode, kondisi, dan tujuan pembelajaran. Artinya ketika teori pembelajaran

⁷² *Ibid*, h. 113.

⁷³ *Ibid*, h. 113.

⁷⁴ Muhammad Yaumi dalam Glenn E. Snelbecker, *Learning Theory, Instructional Theory, and Psychoeducational Design* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1974), h. 31.

⁷⁵ Muhammad Yaumi dalam Charles M. Reigeluth, *Instructional Design Theories and Models*, dikutip tidak langsung oleh Marcy P. Driscoll, *Psychology of Learning for Instruction*, Second Edition (Massachusetts: Pearson Education Company, 2000), h. 344.

digunakan harus dapat mengidentifikasi metode yang sesuai untuk menciptakan kondisi belajar yang menyenangkan dalam upaya pencapaian tujuan pembelajaran.

2. Model-model Pembelajaran

Model desain pembelajaran pada dasarnya merupakan pengelolaan dan pengembangan yang dilakukan terhadap komponen-komponen pembelajaran. Berkaitan dengan model pembelajaran yang diterapkan dalam dunia pendidikan begitu banyak, maka dalam hal ini penulis memilih beberapa model pembelajaran sesuai yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

a. Model Glasser.

Model Glasser adalah model yang dianggap paling sederhana. Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengembangkan Model Glasser adalah:

1) *Instructional Goals* (Sistem Obyektif)

Pembelajaran dilakukan dengan cara langsung melihat atau menggunakan objek sesuai dengan materi pelajaran dan tujuan pembelajaran. Jadi siswa diharapkan langsung bersentuhan dengan objek pelajaran, dan siswa lebih ditekankan pada praktek.

2) *Entering Behavior* (Sistem Input)

Pelajaran yang diberikan pada siswa dapat diperlihatkan dalam bentuk tingkah laku, misalnya siswa terjun langsung ke lapangan.

3) *Instructional Prosedures* (Siatem Operator)

Membuat prosedur pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran dan materi pelajaran yang akan disampaikan kepada siswa, sehingga pembelajaran sesuai dengan prosedur.

4) *Performance Assesment* (Output Monitor)

Pembelajaran diharapkan dapat mengubah penampilan atau perilaku siswa secara tetap atau perilaku siswa yang menetap.⁷⁶

Jadi pembelajaran Model Glasser adalah model yang sangat sederhana, model pembelajaran tersebut biasa juga diterapkan oleh pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam menyampaikan materi pelajaran pada peserta didiknya.

Dapat dipahami bahwa dari penjelasan di atas model Glasser sangat cocok untuk diterapkan oleh pendidik dalam pembelajaran, karena peserta didik yang harus lebih aktif dalam pembelajaran.

b. Model Gerlach dan Ely

Gerlach dan Ely mendesain pembelajaran yang cocok digunakan untuk semua kalangan, karena di dalamnya terdapat penentuan strategi yang cocok digunakan peserta didik dalam menerima materi yang akan di sampaikan. Di samping itu, model Gerlach dan Ely menetapkan pemakaian produk teknologi pendidikan sebagai media dalam menyampaikan materi.

Model pembelajaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Gerlach dan Ely tersebut di atas sangat penting dalam mewujudkan mutu pendidikan. Karena penggunaan teknologi atau media yang tepat dalam pembelajaran dapat mempermudah peserta didik menerima materi pelajaran yang disampaikan oleh pendidiknya, serta penggunaan media sangat membantu kinerja pendidik.

Selain beberapa hal tersebut di atas, yang memengaruhi pembelajaran ada faktor lain. Muhibin Syah menjelaskan ada tiga faktor, yaitu: 1) faktor internal (keadaan jasmani dan rohani siswa), 2) faktor eksternal (kondisi lingkungan siswa), 3) faktor pendekatan belajar (jenis dan metode belajar) yang digunakan siswa.⁷⁷

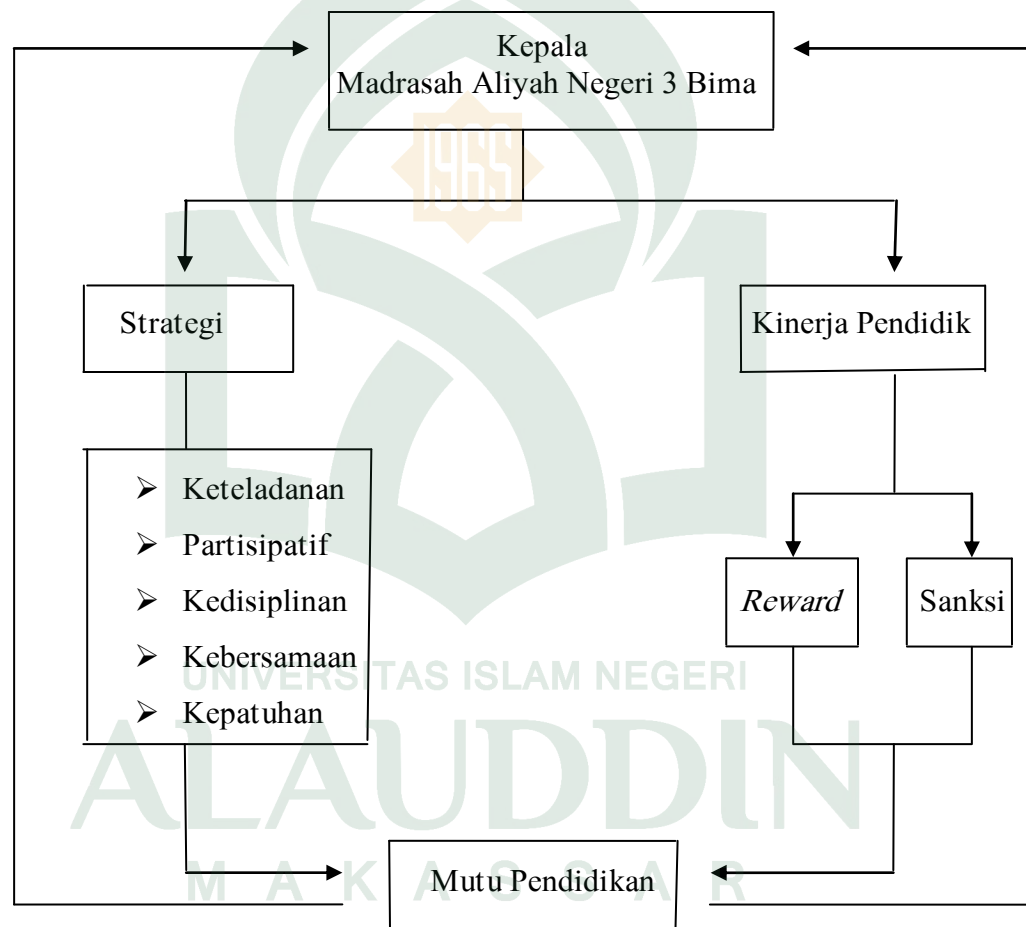
⁷⁶Rusman, *op. cit.*, h. 154-156.

⁷⁷Muhibin Syah, *Psikologi Belajar* (Edisi Revisi; Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 114.

D. Kerangka Pikir

Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah mempunyai hubungan dengan kinerja pendidik pada madrasah, dan dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai pada madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Tabel. 2 Kerangka pikir yang dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:



Tabel 2. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik.

Dari gambar di atas, terlihat jelas bahwa strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah sangat berhubungan dengan kinerja pendidik dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Jenis Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima yang berada di Jln. Kesehatan No. 2. Kecamatan Bolo Kabupaten Bima. Lokasi ini dipilih sebagai obyek penelitian karena penulis sangat tertarik dengan keberadaan madrasah tersebut, dilihat dari perkembangannya terus mengalami perubahan yang signifikan ke arah yang lebih baik mulai sejak berdirinya pada tahun 1983 sampai sekarang. Madrasah ini merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam dibawah naungan Kementrian Agama yang menjadi harapan bagi masyarakat sekitar (khususnya Kecamatan Bolo dan Kecamatan Madapangga) dalam membantu mendidik generasi dengan ilmu-ilmu keislaman, selain ilmu pengetahuan umum lainnya.

Pada tahun 1996 Madrasah ini masih berstatus swasta dengan nama Madrasah Aliyah (MA) Swasta. Kemudian berubah status dan namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima) sebagai satu-satunya madrasah yang sudah menyandang status negeri sejak tahun 1997 untuk tingkat Kabupaten Bima. Dengan mengambil lokasi ini, penulis berharap akan tercipta suasana ilmiah dan dapat menjadi kontribusi pemikiran terhadap pengembangan madrasah yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam pembahasan tesis ini adalah penelitian kualitatif. Secara teoretis penelitian kualitatif mempunyai pengertian bahwa penelitian

kualitatif adalah penelitian yang hanya terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya merupakan pengungkapan fakta.⁷⁸

Pengertian tersebut sejalan dengan pandangan yang dinyatakan oleh Lexy J. Moleong dalam Bogdan Dan Taylor menyatakan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁷⁹

Maksudnya tidak boleh mengikat (membatasi) individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Karena itu, penelitian ini tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan pengungkapan fakta semata. Akan tetapi, juga meliputi analisis dan interpretasi data. Sedangkan data yang dideskripsikan adalah tentang Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam Meningkatkan Kualitas kinerja Pendidik dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima .

B. Pendekatan Penelitian

Bila dilihat dari segi pendekatan yang digunakan (cara menganalisis permasalahan), penelitian ini tergolong sebagai penelitian deskriptif kualitatif. Disebut sebagai penelitian deskriptif karena pembahasannya dilakukan dengan mendeskripsikan atau menggambarkan fakta-fakta dalam bentuk narasi⁸⁰ secara

⁷⁸Hermawan Wasito, *Pengantar Metodologi Penelitian, Buku Panduan Maha Peserta Didik* (Cet. I; Jakarta: PT. Gramedia Utama, 1997), h, 10. Lihat juga: Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*(Cet. VIII; Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), h. 49.

⁷⁹Lexy J. Moleong dalam Bogdan & Taylor, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. 29; 2011), h. 4.

⁸⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Cet. IV; Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 309.

menyeluruh tentang situasi dan kejadian secara sistematis dan faktual mengenai faktor-faktor, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang dimiliki untuk melakukan akumulasi dasar, pada umumnya jenis ini diartikan secara luas yakni bukan hanya memberikan gambaran terhadap fenomena melainkan juga menerangkan hubungan-hubungan dan memperkuat prediksi serta mendapatkan makna dari permasalahan yang dicapai. Disebut kualitatif karena data yang digunakan adalah konsep-konsep dan pernyataan-pernyataan yang bersifat kualitatif.

Dalam menganalisis permasalahan yang dikemukakan dalam tesis ini, peneliti menggunakan pendekatan *multi disipliner* (multi pendekatan), sebagai berikut:

1. Pendekatan Penelitian

a. *Fenomenologi*

Fenomenologi diartikan sebagai: pengalaman subyektif atau pengalaman fenomenologikal, dan studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang.⁸¹ Fenomenologi yakni anggapan umum untuk menunjuk pada pengalaman subyektif dari berbagai jenis dan tipe yang ditemui.

b. *Etnometodologi*

Etnometodologi adalah studi tentang bagaimana individu-individu menciptakan dan memahami kehidupannya sehari-hari serta metode untuk mencapai. Jadi, etnometodologi senantiasa berusaha memahami bagaimana orang melihat, menerangkan, dan menguraikan keteraturan dunia (lingkungan) tempat mereka.⁸²

⁸¹Lexy J. Moleong, *op. cit.*, h. 14.

⁸²*Ibid*, h. 24.

Etnometodologi dapat pula dipahami bahwa seorang (pemimpin) memiliki pengetahuan tentang cara memahami bawahannya dari sisi etnik atau ras (memahami latar belakang pendidik) dalam melakukan pendekatan pada pendidik untuk menunjang tercapainya tujuan.

c. Interaksi simbolik

Pendekatan ini berasumsi bahwa pengalaman manusia ditengahi oleh penafsiran. Maksudnya objek, orang, situasi, dan peristiwa tidak memiliki pengertiannya sendiri, sebaliknya pengertian itu diberikan untuk mereka⁸³ (menjelaskan/menafsirkan keadaan tersebut).

d. Pendekatan manajemen

Pendekatan manajemen digunakan adalah untuk melihat dan memahami strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, apakah kepala madrasah menggunakan prinsip manajemen atau fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja pendidik, sebab kepala madrasah harus memiliki manajemen yang baik dalam memberdayakan seluruh komponen di lingkungan madrasah.

2. Pendekatan Studi

Selain beberapa pendekatan di atas, penulis menggunakan pendekatan studi sebagai berikut:

a. Pendekatan pedagogis

Pendekatan pedagogis dimaksudkan karena penelitian ini berorientasi pada strategi kepemimpinan kepala madrasah yaitu kegiatan kepala madrasah dalam memantau kinerja pendidik dalam proses pembelajaran.

⁸³ *Ibid*, h. 19.

b. Pendekatan sosiologis

Pendekatan ini digunakan karena penelitian ini juga membahas keterlibatan kepala madrasah dan pendidik dalam pembelajaran seperti memberikan dukungan moril pada peserta didik.

c. Pendekatan psikologis

Pendekatan psikologis digunakan untuk mengetahui adanya kemungkinan pengaruh psikis yang menyebabkan meningkatnya kinerja pendidik atau sebaliknya, sehingga meningkatkan kinerja pendidik terus diupayakan.

C. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah semua data yang bersumber dari keseluruhan objek penelitian yang meliputi tempat (*place*) yakni lingkungan madrasah, pelaku (*actor*) yakni: kepala madrasah, pendidik, staf, dan siswa serta aktivitas (*activity*) yakni: aktivitas kepala madrasah dalam memimpin dan menerapkan strateginya, kinerja pendidik (kegiatan pembelajaran), yang berinteraksi secara sinergis yang langsung di lokasi penelitian seperti hasil observasi, wawancara, pertanyaan, dan dokumentasi. Berdasarkan hal tersebut data dan informasi yang diperoleh adalah data yang tingkat validitasnya dapat dipertanggungjawabkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung data primer, yaitu data yang diperoleh dari literatur yang relevan seperti buku-buku, dokumen, maupun referensi lain yang berkaitan dengan penelitian ini khusus yang relevan dengan

strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

D. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan beberapa instrumen penelitian atau instrumen pengumpulan data yang cocok dengan penelitian tersebut.

Pada penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai *human instrumen*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya.

Namun selanjutnya setelah fokus penelitian sudah jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.⁸⁴

Hal tersebut diperkuat juga dengan pandangan yang dinyatakan oleh Riduwan dalam Suharsimi Arikunto, dia menjelaskan bahwa instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan (data) agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.⁸⁵

Instrumen penelitian (alat penelitian) yang digunakan adalah:

⁸⁴Sugiyono, *op. cit.*, h. 306.

⁸⁵Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian* (Cet. VII; Bandung: ALVABETA, 2010), h. 24.

1. Observasi (*observation*)

Berkaitan dengan metode observasi, instrumen yang penulis gunakan adalah: lembar pengamatan, dan panduan pengamatan.

2. Wawancara (*interview*)

Pada metode wawancara, instrumen yang digunakan adalah: Pedoman wawancara (*interview guide*) yang berisikan daftar sejumlah pertanyaan yang akan diajukan pada responden.

3. Dokumentasi

Instrumen yang digunakan peneliti dalam hal ini adalah: daftar cocok (*checklist*), tabel⁸⁶, *Hand Phone* berkamera/kamera digital, dan tulisan (arsip).

Dari instrumen penelitian tersebut, penulis berharap dalam melakukan penelitian di lapangan dapat membantu serta mempermudah peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, sehingga menjadikan hasil penelitian ini berbeda dan baru dari penelitian sebelumnya.

E. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan yang sesuai dengan masalah dalam tesis ini, maka teknik atau metode yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

1. *Observasi* (pengamatan)

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.

⁸⁶ *Ibid*, h. 25.

Apabila obyek penelitian tersebut bersifat perilaku dan tindakan manusia, fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), proses kerja.⁸⁷

Masalah yang diamati peneliti berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah yaitu: strateginya yang diwujudkan dalam bentuk semua aktivitasnya mengontrol semua kegiatan di madrasah. Sedangkan kinerja pendidik, adalah: mengamati semua aktivitasnya dalam pembelajaran.

Selain beberapa hal tersebut di atas, hemat penulis masalah lain yang perlu diamati adalah kesungguhan, keikhlasan, kenyamanan (tidak ada tekanan/paksaan), keuletan pendidik dalam menjalankan tugasnya.

Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif, pengamatan dimanfaatkan sebesar-besarnya seperti yang dikemukakan oleh Lexy J. Moleong dalam Guba dan Lincoln mengemukakan sebagai berikut:

Pertama, teknik pengamatan ini didasarkan atas dasar pengalaman secara langsung. Jika suatu data yang diperoleh kurang meyakinkan, biasanya peneliti ingin menanyakan kepada subjek, karena ia ingin memperoleh keyakinan tentang keabsahan data tersebut, jalan yang ditempuhnya adalah mengamati sendiri yang berarti mengalami langsung peristiwanya.

Kedua, teknik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya.

⁸⁷Sugiyono, *op. cit.*, h. 30.

Ketiga, pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposisional maupun pengetahuan yang langsung yang diperoleh dari data.

Keempat, sering terjadi ada keraguan pada peneliti, jangan-jangan pada data yang diambilnya ada yang keliru atau *bias*. Kemungkinan keliru itu terjadi karena kurang dapat mengingat peristiwa atau hasil wawancara, adanya jarak antara peneliti dan yang diwawancarai, ataupun karena reaksi peneliti yang emosional pada suatu saat. Jalan yang terbaik untuk mengetahui kavalitan data tersebut ialah dengan jalan memanfaatkan pengamatan.

Kelima, teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit. Situasi yang rumit mungkin terjadi jika peneliti ingin memerhatikan beberapa tingkah laku sekaligus.

Keenam, pada kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak memungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.⁸⁸

Berdasarkan uraian tersebut, penulis memahami bahwa pengamatan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan salah satu cara yang sangat penting dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data-data yang akurat terhadap suatu objek penelitian. Alasan secara metodologis bagi penggunaan pengamatan ialah: pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya.

⁸⁸Lexy J. Moleong, *op. cit*; h. 175.

Macam-macam pengamatan dan tingkat peran pengamat.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Lexy J. Moleong dalam Buford Junker dalam Patton, dengan tepat memberikan gambaran tentang peran peneliti sebagai pengamat sebagai berikut:

- a) Berperanserta secara lengkap
Pengamat dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian ia dapat memperoleh informasi yang dibutuhkannya.
- b) Pemeranserta sebagai pengamat
Peran peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeranserta tetapi melakukan fungsi pengamatan. Ia sebagai anggota pura-pura, jadi tidak melebur dalam arti sesungguhnya.
- c) Pengamat sebagai pemeranserta
Peran pengamat secara terbuka diketahui oleh umum bahkan mungkin ia tau mereka disponsori oleh para subjek. Karena itu segala macam informasi dapat dengan mudah diperolehnya.
- d) Pengamat penuh
Biasanya hal ini terjadi pada pengamatan sesuatu eksperimen di laboratorium yang menggunakan kaca sepihak (*one wayscreen*). Peneliti dengan bebas mengamati secara jelas subjeknya dari belakang kaca sedang subjeknya sama sekali tidak mengetahui apakah mereka sedang diamati.⁸⁹

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan para ahli tersebut, bisa dipahami dengan jelas bahwa metode pengamatan sangat cocok untuk digunakan dalam penelitian ini guna mendapatkan data yang valid dari permasalahan yang akan diteliti sesuai fakta di lapangan.

2. *Interview* (wawancara)

Pada saat akan melakukan penelitian, metode wawancara juga sangat dibutuhkan untuk membantu peneliti dalam mengumpulkan dan memperoleh

⁸⁹ *Ibid*, h. 176-177.

data di lapangan. Metode wawancara juga sangat tepat kita pakai ketika kondisi di lapangan sangat memungkinkan, sebab tidak semua data kita bisa dapatkan dari hasil pengamatan. Ada data-data yang mengharuskan peneliti untuk melakukan wawancara pada objek penelitian seperti strategi-strategi yang akan diterapkan oleh pendidik tapi mereka belum wujudkan dalam kinerjanya.

Berdasarkan hal ini penulis melihat beberapa pendapat para ahli diantaranya, Lexy J. Moleong dalam Guba dan Lincoln, mereka berpendapat bahwa wawancara adalah mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, kebetulan, dan lain-lain.⁹⁰

Dari penjelasan ini penulis memahami bahwa wawancara sangat membantu memperoleh data karena dari hasil wawancara tersebut peneliti bisa menghubungkan dengan fakta yang ada di lapangan sesuai dengan kebutuhan peneliti.

3. Dokumentasi

Penulis melihat dokumentasi sangat perlu untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Tidak menutup kemungkinan seiring berkembang dan majunya suatu madrasah banyak hal yang telah diprogramkan dan diimplementasikan pada beberapa strategi dan rencana untuk melakukan perubahan dan pengembangan serta kemajuan-kemajuan untuk meningkatkan mutu

⁹⁰ *Ibid*, h. 186.

pendidikan di madrasah tersebut. Dari dokumentasi ini dapat menjadi satu metode yang membantu peneliti untuk mengevaluasi strategi dan program-program untuk meningkatkan pembinaan bagi pendidik yang telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya, maupun yang akan datang untuk menjadi pendidik yang profesional.

Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan data. Lexy J. Moleong dalam Guba dan Lincoln, menyatakan bahwa dokumen dan *record* digunakan untuk keperluan penelitian karena alasan-alasan yang dapat dipertanggungjawabkan sebagai berikut:

- 1) Dokumen dan *record* digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong.
- 2) Berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian.
- 3) Keduanya berguna dan sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks.
- 4) *Record* relatif murah dan tidak sukar diperoleh, tetapi dokumen harus dicari dan ditemukan.
- 5) Keduanya tidak reaktif sehingga sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.
- 6) Hasil pengkajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diteliti.⁹¹

Dilihat dari penjelasan para ahli tersebut, dapat dipahami bahwa efektifitas penggunaan dokumentasi sangat dibutuhkan dalam penelitian untuk melengkapi data yang dibutuhkan oleh peneliti.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

⁹¹ *Ibid*, h. 217.

Data yang diperoleh setelah melakukan penelitian di lapangan (*field research*) akan diolah dengan menggunakan teknik pengolahan data yakni deskriptif kualitatif dengan pola pikir Induktif, yaitu suatu teknik menganalisis data yang dimulai dari pembahasan yang bersifat khusus, kemudian selanjutnya mengambil kesimpulan yang bersifat umum.

Dari teknik tersebut, penulis menggunakan dalam menganalisis dan menyajikan data yang di peroleh setelah melakukan penelitian lapangan.

2. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan penelitian. Berkaitan dengan ini Sugiyono dalam Nasution menyatakan “analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian”.⁹²

Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data.

Analisis data yang digunakan adalah Model Miles dan Huberman yang menyatakan :

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

⁹²Sugiyono, *op. cit.*, h. 336.

Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, maka perlu dicatat secara rinci dan teliti. Karena makin lama peneliti di lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks, dan rumit. Sehingga perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan membuang yang tidak perlu.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan (penyajian data). Melalui penyajian data ini, maka data terorganisasikan dengan baik, tersusun dengan benar, sehingga data semakin mudah dipahami.

c. *Conclusion Drawing* dan Verifikasi Data

Pada tahap ini yang dilakukan peneliti adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Karena kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan ada perubahan bila ditemukan data-data pendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.⁹³

G. *Keabsahan Data Penelitian*

Proses ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai kebenaran data yang ditemukan di lapangan. Cara yang dilakukan adalah dengan cara triangulasi. Cara ini merupakan pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data. Mengenai triangulasi data dalam penelitian ini, ada dua cara yang dilakukan, yaitu triangulasi dengan sumber, dan triangulasi dengan metode.⁹⁴

⁹³ *Ibid*, h. 338-345.

⁹⁴ Wahyu, *Pedoman Penelitian Pendidikan* (Bandung: Tarsito, 1996), h. 72-73.

Triangulasi dengan sumber data dilakukan dengan cara pengecekan data (cek, cek ulang, dan cek silang). Mengecek adalah melakukan wawancara dengan dua atau lebih kepada informan dengan pertanyaan yang sama. Cek ulang adalah melakukan proses wawancara berulang dengan mengajukan pertanyaan mengenai hal yang sama pada waktu yang berlainan. Cek silang berarti mencari keterangan tentang keadaan informan yang satu dengan informan lainnya.

Sedangkan triangulasi dengan metode yaitu dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan hasil pengamatan sebelumnya dengan hasil pengamatan berikutnya.
- 2) Membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- 3) Membandingkan hasil wawancara dengan hasil wawancara berikutnya. Hasil yang ingin diketahui dari perbandingan tersebut adalah untuk mengetahui alasan-alasan terjadinya perubahan data yang diperoleh selama proses pengumpulan data.

Tahap yang dilakukan selanjutnya untuk menjaga obyektivitas data dalam penelitian, penulis menggunakan beberapa tahap sebagai berikut:

- 1) Persiapan, pada tahap ini penulis melakukan studi awal untuk mengecek layak atau tidaknya permasalahan, dan melakukan pengecekan terhadap sumber data pendukung penelitian.
- 2) Pelaksanaan, pada tahap ini penulis mulai melakukan langkah seperti pembuatan proposal penelitian, pembuatan instrumen penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan pengujian keabsahan data sebelum penarikan kesimpulan.
- 3) Penarikan kesimpulan dan saran sebagai akhir dari penelitian.
- 4) Membuat laporan hasil penelitian.

Jadi beberapa tahap tersebut di atas, dilakukan agar hasil penelitian dan data yang diperoleh di lapangan merupakan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan demi terjaganya obyektivitas data.

BAB IV

ANALISIS PERAN DAN STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BIMA

A. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

1. Sejarah Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima pada awalnya merupakan lembaga pendidikan yang memberi pendidikan dan pengajaran mulai dari tingkat dasar yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), sampai pada tingkat Madrasah Aliyah (MA) Swasta. Pada saat ini madrasah tersebut mengalami perkembangan yang cukup baik.

Sebelum menyandang status negeri, Madrasah Aliyah (MA) Swasta dalam mejalani aktivitas pembelajaran masih meminjam ruangan MI dan MTs yang berlokasi di Desa Kananga (Cabang Donggo) Kecamatan Bolo Kabupaten Bima yang didirikan pada tahun 1976.

Madrasah Aliyah Swasta yang didirikan pada tahun 1983, pada saat itu siswanya berjumlah 22 orang kemudian menyusul sampai 28 orang. Madrasah Aliyah dulu hanya berbentuk sebuah yayasan bernama Yayasan Muallimin dibawah pimpinan Drs. H. Junaid. Seirng berjalannya waktu madrasah Aliyah Swasta ini mengalami perkembangan yang sangat baik.

Pada tahun 1996, Madrsah Aliyah Swasta dalam proses penegerian yang berlangsung salama 1 tahun. Kemudian dengan segala pertimbangan pada tanggal 28 Mei 1997, Madrasah Aliyah Swasta ini berubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima atau resmi menjadi madrasah negeri.

Adapun orang yang berjasa dalam proses penegerian Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima yaitu:

- 1) Drs. H. Junaid, selaku pendiri yayasan dan sekaligus sebagai pimpinan MA Swasta Sila.
- 2) Ahmad Djafar, sebagai wakil pimpinan yayasan.
- 3) Arsyad Yusuf, sebagai koordinator yayasan serta rangkap bendahara.

Peresmian Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dilakukan oleh Bapak Bupati Kepala Daerah Tk. II Bima pada tanggal 28 Mei 1997 yang bertempat di atas tanah seluas 10.000 m, sebagai lokasi pembangunan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima selanjutnya yang diserahkan oleh Bapak Bupati Kepala Daerah Tk. II Bima kepada Kakanwil Departemen Agama Propinsi Nusa Tenggara Barat dengan surat pada tanggal 2 Oktober 1997.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima sejak berubah statusnya menjadi madrasah negeri sampai sekarang sudah 6 kali mengalami pergantian kepala madrasah, yaitu:

- 1) Drs. H. Junaid dengan masa jabatan 6 bulan untuk mengakhiri masa jabatannya sebagai kepala madrasah Madrasah Aliyah (MA) Swasta.
- 2) Drs. M. Umar dengan masa jabatan sejak tahun 1997-2000.
- 3) Dra. St. Halimah Yakub, SH, masa jabatan sejak 2000-2003.
- 4) Drs. M. Irfun, masa jabatan sejak 2004-2007.
- 5) Drs. Masyur, M.Pd, sejak 2007-2010.
- 6) Drs. Ayat, sejak 2010-sekarang.⁹⁵

Nama tersebut di atas, merupakan urutan nama kepala madrasah yang pernah memimpin Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, dengan berbagai strateginya masing-masing mereka terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pendidik agar Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat menjadi madrasah yang lebih maju.

⁹⁵Sumber Data, Tata Usaha MAN 3 Bima (tentang profil MAN 3 Bima), diambil 27 Maret 2012.

a. Visi Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

1) Visi Misi dan Tujuan Madrasah

Terwujudnya peserta didik yang unggul dan Islami.

2) Misi-Misi untuk mencapai tujuan madrasah tersebut adalah:

- a) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dengan pengamalan nilai-nilai ajaran Agama dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga siswa mampu mengembangkan diri secara optimal menuju siswa yang unggul.
- b) Mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai Agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.
- c) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam meningkatkan hubungan sosial dan mengabdikan diri untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- d) Mengembangkan motivasi dan etos kerja dengan kemampuan profesional dan potensi belajar mengajar (PBM).
- e) Meningkatkan pencapaian prestasi akademik dan prestasi non akademik sehingga siswa menjadi mandiri.

2. Perkembangan Peserta didik

Perkembangan peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima setiap tahunnya mengalami kenaikan, hal tersebut dapat diakibatkan dari upaya kepala madrasah dan pendidik sehingga madrasah semakin diminati oleh calon peserta didik, perkembangan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel. 3 Data perkembangan peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam tiga tahun terakhir mulai tahun ajaran 2010/2011/2012, dan pembagian berdasarkan tingkatan kelasnya.

Tahun Ajaran	Kelas I		Kelas 2		Kelas 3		Jumlah (Kelas 1+2+3)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2008/2009	354	10	332	10	340	8	1026	28
2009/2010	351	8	334	10	332	10	1017	28
2010/2011	360	10	350	8	334	10	1044	28

Sumber Data: Tata Usaha MAN 3 Bima (dokumentasi tentang data peserta didik MAN 3 Bima tahun ajaran 2011/2012), diambil tanggal 27 Maret 2012.

Kelas/Jurusan	Jumlah Siswa Pada Bulan Juli 2011		Mulai Pada Bulan Ini						Jumlah Siswa Pada Bulan Juli 2011			Absen Siswa Bulan Juli 2011		
			Keluar			Masuk								
	LK	PR	LK	PR	JLH	LK	PR	JLH	LK	PR	JLH	S	I	A
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Kelas 1-1	10	26	-	-	-	-	-	-	10	26	36			
Kelas 1-2	18	19	-	-	-	-	-	-	18	19	37			
Kelas 1-3	15	23	-	-	-	-	-	-	15	23	38			
Kelas 1-4	17	20	-	-	-	-	-	-	17	20	37			
Kelas 1-5	18	20	-	-	-	-	-	-	18	20	38			
Kelas 1-6	14	24	-	-	-	-	-	-	14	24	38			
Kelas 1-7	16	21	-	-	-	-	-	-	16	21	37			
Kelas 1-8	14	24	-	-	-	-	-	-	14	24	38			
Kelas 1-9	15	23	-	-	-	-	-	-	15	23	38			
Kelas 1-10	20	17	-	-	-	-	-	-	20	17	37			
Jumlah	157	217	-	-	-	-	-	-	157	217	374			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Kelas II Agama	18	11	-	-	-	-	-	-	18	11	29			
Kelas II IPA 1	10	22	-	-	-	-	-	-	10	22	32			
Kelas II IPA 2	15	21	-	-	-	-	-	-	15	21	36			
Kelas II IPA 3	15	20	-	-	-	-	-	-	15	20	35			
Kelas II IPA 4	14	18	-	-	-	-	-	-	14	18	32			
Kelas II IPS 1	15	19	-	-	-	-	-	-	15	19	34			
Kelas II IPS 2	10	22	-	-	-	-	-	-	10	22	32			
Kelas II IPS 3	15	18	-	-	-	-	-	-	15	18	33			
Kelas II Bahasa 1	17	18	-	-	-	-	-	-	17	18	35			
Kelas II Bahasa 2	12	14	-	-	-	-	-	-	12	14	26			
Jumlah	141	183	-	-	-	-	-	-	141	183	324			
Kelas III IPA 1	8	27	-	-	-	-	-	-	8	27	35			
Kelas III IPA 2	8	27	-	-	-	-	-	-	8	27	35			
Kelas III IPA 3	8	28	-	-	-	-	-	-	8	28	36			
Kelas III IPA 4	12	24	-	-	-	-	-	-	12	24	36			
Kelas III IPS 1	9	23	-	-	-	-	-	-	9	23	32			
Kelas III IPS 2	18	17	-	-	-	-	-	-	18	17	35			
Kelas III IPS 3	10	26	-	-	-	-	-	-	10	26	36			
Kelas III IPS 4	17	17	-	-	-	-	-	-	17	17	34			
Kelas III Bahasa 1	12	20	-	-	-	-	-	-	12	20	32			
Kelas III Bahasa 2	16	20	-	-	-	-	-	-	16	20	36			
Jumlah	118	229	-	-	-	-	-	-	118	229	347			

Sumber Data: Tata Usaha MAN 3 Bima (dokumentasi tentang data peserta didik MAN 3 Bima tahun ajaran 2011/2012), diambil tanggal 27 Maret 2012.

Dari tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima memiliki peserta didik yang cukup banyak. Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan menyatakan bahwa bertambahnya peserta didik tiap tahun ini diakibatkan dari strategi dan peran yang dilakukan oleh kepala madrasah.

3. Keadaan Pendidik

Keadaan pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel. 4 Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tahun ajaran 2011/2012 sebagai berikut:

No	Keterangan	Jumlah
Pendidik		
1.	Pendidik PNS diperbantukan Tetap / Gr. Tetap	6 / 39
2.	Pendidik Tetap Yayasan	—
3.	Pendidik Honorer	—
4.	Pendidik Tidak Tetap	47
Tenaga Kependidikan		
1.	S – 1	9
2.	D – 3	1
3.	SMA	8

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (dokumentasi tentang data tenaga pengajar MAN 3 Bima tahun ajaran 2011/2012), diambil tanggal 27 Maret 2012.

Berikut penjelasan yang tentang data pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, mulai dari pendidik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS berdasarkan tingkat pendidikannya dan statusnya, baik yang sudah tersertifikasi atau belum yang diklasifikasikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel. 5 Tabel berikut merupakan penjelasan dari tabel II di atas tentang tenaga pengajar di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima berdasarkan tingkat golongan dan tingkat pendidikannya.

No	Nama Pendidik	Nip.	Gol.	Pendidikan	Status Sertifikasi
1	2	3	4	5	6
1.	Drs. Ayat	196911251997031001	IV/a	S1- IKIP/BIOLOGI	sudah
2.	Ahmad Yani, S.Pd	196812311997031017	IV/a	S1- /BIOLOGI	Sudah
3.	Muhammad Nur, S.Pd	197105031997031000	IV/a	S1- UNDANA/B.INGGRIS	sudah
4.	Marwan, S.Ag	197210281999031001	III/d	S1- UMI/FIQIH	Sudah
5.	Drs. Junaid	196412311998031006	III/d	S1- UNMUH/B.INDONESIA	Sudah
6.	Amrin, A.Md	196901011994031007	III/d	DIII- IKIP/PENJASKES	Belum
7.	Dra. Hendo	196406221999062001	III/d	S1- IKIP/SOSIOLOGI	Sudah
8.	Siti Hajar, S.Pd	197102171999032002	III/d	S1- FKIP/B.INDONESIA	Sudah
9.	Gunawan, S.Pd	197101211998031002	III/d	S1-UNMUH/SEJARAH	Sudah
10.	Sri Suhartiningsih, S.Pd	198105282005012003	III/c	S1- U.KANJURUHAN/FISIKA	Sudah
11.	Dien Syafwan, S.Pd	197003122005012003	III/c	S1- UNTAD/KIMIA	Sudah
12.	Anwar, S.Pd	197312312005011012	III/c	S1- UNRAM/PPKN	Sudah
13.	Bismark, S.Pd	197502072005011002	III/c	S1- UNM/GEOGRAFI	Sudah
14.	Rahmawahyuningsih, S.Pd	198011172005012007	III/c	S1- UNRAM/MATEMATIKA	Sudah
15.	Muhammad Amin, SE	196905072005011006	III/c	S1- UNRAM/EKONOMI	Sudah
16.	Dra. Astuti	196708012005012002	III/c	S1- IAIN/SKI	Sudah
17.	Maesyarrah, S.Pd	198003132005012003	III/c	S1- UNRAM/B. INDONESIA	Sudah
18.	Ratna Mulyati, S.Pd	198112222005012002	III/c	S1- IKIP/MATEMATIKA	Sudah
19.	Drs. Muhammad Amin	196612312005011020	III/c	S1- /BIOLOGI	Sudah
20.	Dahlan, S.Pd	150382243000000000	III/b	S1- /BIOLOGI	Sudah
21.	Sukmawati, S.Pd	150384297000000000	III/b	S1- UNHAS/GEOGRAFI	Sudah
22.	Arsyad, S.Pd	196712311998031013	III/b	S1- BP / BK	Belum
23.	Yunus, S.Ag	197012312007011364	III/b	S1- /PAI	Sudah
24.	Yusuf, S.Ag	197212312007011278	III/b	S1- STAIN/BP	Belum

1	2	3	4	5	6
25.	Eva Susanti, S.Pd	150421459000000000	III/a	S1- STAIN/BHS. ARAB	Belum
26.	Ibrahim, S.Ag	150429127000000000	III/a	S1- STAIN/BHS. ARAB	Sudah
27.	Rahma Rifai, S.Pd	197906132007101001	III/a	S1- FKIP UNRAM/PPKN	Sudah
28.	Alwi, S.Pd	197804122007101007	III/a	S1- IKIP/MATEMATIKA	Sudah
29.	Faisal, S.Pd	198104242007101001	III/a	S1- IKIP/KIMIA	Sudah
30.	Sri Wahyuni, S.Ag	197812152007102001	III/a	S1- /SKI	Sudah
31.	Subihah, S.Ag	150400863000000000	III/a	S1- /QUR'AN HADIST	Sudah
32.	Sarafiah, S.Pd	197608152007102002	III/a	S1- /FIQIH	Sudah
33.	Rahmah, S.Pd	198011182011012008	III/a	S1- /MATEMATIKA	Belum
34.	Sultana, S.Pd	197712312011011002	III/a	S1- /BHS. INDONESIA	Sudah
35.	Sri Inriati, S.Pd.I	198105202007102003	II/d	S1- /FIQIH	Belum
36.	Dra. Kasiati	196612132008012008	III/b	S1- /PPKN	Sudah
37.	Dinamaryati, S.Pd	198005102008022044	III/b	S1- /BHS. INDONESIA	Belum
38.	Nurmalyana, S.Sos	197903062008012025	III/b	S1- /EKONOMI	Sudah
39.	Nur Asmah, S.Pd	197907102008012031	III/b	S1- /MATEMATIKA	Sudah
40.	Nurul Awaliyah, S.Pd	198408232010012035	III/a	S1- TARBIYAH/B. ARAB	Belum
41.	Fitri Suryani, S.Pd	198506292009032010	III/a	S1- IKIP/P.KIMIA	Belum
42.	Yusuf Hamid	-	-	SPG/KESENIAN	Belum
43.	Rusmin, S.Kom	-	-	S1- STMIK/TIK	Belum
44.	Nurasmawati, S.Ag	-	-	S1- STAIN/PAI	Belum
45.	Siti Nurjanah, S.Pd	-	-	S1- IKIP/KIMIA	Belum
46.	Muarif, S.Pd.I	-	-	S1-STAIM BIMA/PAI	Belum
47.	Rosdianah, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.MATEMATIKA	Belum
48.	Muhammad, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.OLAHRAGA	Belum
49.	Prima Hidayani, S.Pd	-	-	S1-IKIP/B.INGGRIS	Belum
50.	Nurul Mi'raz, S.Pd	-	-	S1-IKIP/BP	Belum
51.	Nurayu, S.PdI	-	-	S1-IAIN/P.B.ARAB	Belum
52.	Hadijah, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.B.INGGRIS	Belum
53.	Sukma Khaerani, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.KIMIA	Belum
54.	Neni Maryati, S.Pd	-	-	S1-GAJAYANA /P.B.INGGRIS	Belum

1	2	3	4	5	6
55.	Rahmayanti, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.BIOLOGI	Belum
56.	Tri Kartika, SE	-	-	S1-UNRAM/Ekonomi	Belum
57.	Imanuddin, S.Pd	-	-	S1-STKIP BIMA/BK	Belum
58.	Nurmala, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.KIMIA	Belum
59.	Nursintawati, S.Pd	-	-	S1-STKIP BIMA/EKO.KOP.	Belum
60.	Nurlailah, S.P	-	-	S1-UNRAM/PERTANIAN	Belum
61.	Firmansyah, S.Pd	-	-	S1-IKIP/MATEMATIKA	Belum
62.	Jakiah Drajat, S.Pd	-	-	S1-IKIP/BIOLOGI	Belum
63.	Nurrahmi, S.Pd	-	-	S1-STKIP/KIMIA	Belum
64.	Jaidun, S.Pd	-	-	S1-IKIP/Biologi	Belum
65.	Khaerurrahman, S.Sos	-	-	S1-STAI/PAI	Belum
66.	Fajar Suryadin, S.Sos	-	-	S1-UMM/KWN	Belum
67.	Ulfanisnain, S.Pd	-	-	S1-IKIP/MATEMATIKA	Belum
68.	Abdul Sahid, S.pd	-	-	S1-MUH/B.INGGRIS	Belum
69.	Nurdiniah, S.Pd	-	-	S1-IKIP/P.B.INGGRIS	Belum
70.	Suharto, S.Pd	-	-	S1-IKIP/OLAHRAGA & KESEHATAN	Belum
71.	Salahuddin, S.Pd	-	-	S1-IKIP/B.INGGRIS	Belum
72.	Zuraidin, S.Pd	-	-	S1-IKIP/PENJASKES	Belum
73.	Sri Yuliyanti, S.Pd	-	-	S1-MUH.P.BHS & SENI	Belum
74.	Siti Rahmah, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum
75.	Nexon Adam, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum
76.	Wahyudin, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum
77.	Raihan, S.Pd.I	-	-	S1-UIN	Belum
78.	Khaerunnas, S.Pd.I	-	-	S1-/	Belum
79.	Nurwahidah, S.Pd.I	-	-	S1-IAIN	Belum
80.	Ike K.A, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum
81.	Mawardi, S.Pd	-	-	S1-STKIP BIMA/BK	Belum
82.	Purnamawati, S.Pd.Si	-	-	S1-/Sastra Inggris	Belum
83.	Yusuf, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum

1	2	3	4	5	6
84.	Nurhafni Farida, S.Pd.	-	-	S1-STKIP	Belum
85.	Sri Wulandari, S.Pd	-	-	S1-	Belum
86.	Fani Falentina, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum
87.	Ahlul Zikri, S.Pd	-	-	S1-UIN	Belum
88.	Syirat Mubin, S.Pd	-	-	S1-UMM	Belum
89.	Nirwan, S.Pd.I	-	-	S1-UNISMAH/PAI	Belum
90.	Yuni Kurniawati, S.Pd	-	-	S1-UNY	Belum
91.	Sunardi, S.Pd	-	-	S1-STKIP TS	Belum
92.	Heni Fitriati	-	-	SMAN/IPA	Belum
93.	Nur Fitriani, S.Pd	-	-	S1-MATEMATIKA	Belum
94.	Khairunnisa, S.Pd	-	-	S1-IKIP	Belum

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (dokumentasi tentang data tenaga pengajar MAN 3 Bima tahun ajaran 2011/2012), diambil tanggal 27 Maret 2012.

Dari tabel 3 di atas, dapat dilihat penjelasan tentang tingkat pendidikan bagi tenaga pengajar MAN 3 Bima, sehingga dari tingkat pendidikan tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

4. Sarana dan Prasarana

2) Kepemilikan Tanah

a) Status Tanah : milik sendiri

b) Luas Tanah : 10.000 m²

3) Sarana Fisik

a) Status Bangunan : Milik Sendiri

b) Luas Bangunan : 2.225 m²

Tabel. 4 Data Fisik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Berikut data sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tahun 2012.

No	Jenis Prasarana	Jml Ruang	Jumlah Ruang Kondisi Baik	Jumlah Ruang Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ruang Kelas	16	10	3	2	1	—
2.	Perpustakaan	1	-	-	-	-	-
3.	R. Lab IPA	1	—	1	—	1	—
4.	R. Lab. Biologi	—	-	-	-	-	-
5.	R. Lab. Fisika	—	-	-	-	-	-
6.	R. Lab. Kimia	—					
7.	R. Lab. Komputer	1					
8.	R. Lab Bahasa	1					
9.	R. Pimpinan	1					
10.	R. Pendidik	1					
11.	R. Tata Usaha	1					
12.	R. Konseling	1					
13.	Tempat Beribadah	1					
14.	R. UKS	—					
15.	Jamban/WC	8					
16.	Gudang	1					
17.	R. Sirkulasi	2					
18.	Tempat Olahraga	2					
19.	R. Organisasi Kesiswaan	1					
20.	R. Lainnya	—					

Sumber Data: Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tentang data sarana dan prasarana tahun 2012.

5. Kelembagaan dan Akses Madrasah

Kelembagaan dan akses Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat dilihat pada beberapa hubungan kerja sama sebagai berikut:

- 1) Peran dan kegiatan komite madrasah
- 2) Peran kegiatan MGMP, KKG
- 3) Hubungan Madrasah dengan dunia usah/industri
- 4) Hubungan Madrasah dengan Perpendidikan Tinggi
- 5) Hubungan Madrasah dengan Ormas Pendidikan
- 6) Hubungan Madrasah dengan lembaga Nasional/internasional
- 7) Hubungan Madrasah dengan Yayasan Pendidikan/badan hukum Pendidikan.

6. Pemilihan lokasi penelitian

Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan, antara lain:

- 1) Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima membutuhkan penelitian khusus untuk mencari solusi dalam meningkatkan kinerja pendidik.
- 2) Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Bima yang memiliki perkembangan yang cukup baik.
- 3) Setelah ditelusuri, tidak ada yang mengadakan penelitian sebelumnya pada tingkat Magister (S2) tentang masalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.
- 4) Peneliti memiliki pengalaman mengajar di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dan sebagai alumni dari Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.
- 5) Peneliti merupakan putra daerah dan ingin memberi sumbangsih pemikiran sebagai salah satu bentuk pengabdian pada daerah.

7. Waktu Penelitian

Berdasarkan surat izin penelitian yang diberikan, penelitian ini dimulai pada bulan Maret sampai bulan Mei 2012 (berlangsung selama 3 bulan).

B. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mengontrol seluruh aktivitas dalam lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, terutama yang berkaitan dengan kinerja pendidik dalam pembelajaran. Dalam menjalankan peran tersebut, kepala madrasah mengacu pada fungsi dan tugasnya, yaitu kepala madrasah selaku pemimpin, kepala madrasah selaku administrator, dan kepala madrasah selaku supervisor. Sehingga dalam menjalankan perannya sebagai kepala madrasah dapat terarah dengan baik.

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima merupakan posisi yang sangat penting. Secara umum peran kepala madrasah tersebut dapat dilihat dari beberapa fungsi dan tugas kepala madrasah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Selaku Pimpinan

Kepala madrasah selaku pemimpin yang mempunyai wewenang mengelola madrasah memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasikan kegiatan
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan
- 4) Melaksanakan pengawasan
- 5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
- 6) Menentukan kebijaksanaan
- 7) Mengadakan rapat
- 8) Mengambil keputusan
- 9) Mengatur proses pembelajaran
- 10) Mengatur kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, keuangan
- 11) Mengatur organisasi OSIS
- 12) Mengatur hubungan madrasah, masyarakat, dan dunia usaha.⁹⁶

⁹⁶ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 3 April 2012.

Beberapa fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin di atas diwujudkan dalam bentuk fisik. Seperti menyusun perencanaan, itu tertuang dalam penyusunan perencanaan/penyusunan program kerja madrasah. Ada yang disebut dengan program kerja mingguan, program kerja bulanan, program kerja tahunan, dan atau disebut juga program kerja jangka pendek dan program kerja jangka panjang. Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa menjadi seorang pemimpin mempunyai tanggungjawab yang besar untuk memonitoring segala bentuk kegiatan di lingkungan madrasah, baik pada tahap merencanakan, maupun pada tahap mengaplikasikan program yang telah direncanakan tersebut.

Berkaitan dengan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin, Marwan selaku wakamad (wakil kepala madrasah) di bidang humas dan sebagai pendidik pada mata pelajaran di bidang fiqhi, dia menuturkan bahwa:

sejak dipimpin oleh bapak kepala madrasah ini sudah banyak perubahan pada madrasah, diantaranya: meningkatnya rasa kedisiplinan, meningkatnya jumlah siswa yang mendaftar pada madrasah, dibukanya jurusan tambahan khusus jurusan agama, tingginya perhatian pendidik terhadap tugas yang diberikan walaupun tidak diawasi terus oleh kepala madrasah, dan sebagainya.⁹⁷

Dari keterangan tersebut di atas, hal ini memperkuat bahwa kepemimpinan kepala madrasah tersebut dapat memberikan perubahan yang sangat berarti bagi perkembangan madrasah.

Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan sehingga dapat tercapai target atau tujuan yang terdapat dalam visi dan misi madrasah.⁹⁸

Sebagai kepala madrasah dia menerapkan fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan manajemen yaitu merencanakan dengan baik, mengarahkan, dan

⁹⁷Marwan, wakamad (wakil kepala madrasah) bidang humas, “*wawancara*”, Sila, 29 Maret 2012.

⁹⁸Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 76.

mengontrol semua aktivitas, hal itu terbukti sebelum menjalankan program madrasah terlebih dahulu dimusyawarahkan bersama wakamad (wakil kepala madrasah), pendidik sehingga dari hasil musyawarah tersebut baru disosialisaikan kepada semua pendidik dan staf sebagai pelaksana rencana yang telah diptuskan dalam rapat.

Berarti kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima memperlihatkan kepemimpinan yang demokratis. Sifat atau ciri kepemimpinan tersebut tampak terhadap sikap dan kesehariannya menangani kinerja pendidik yang dipimpinnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, Syaiful Sagala dalam bukunya "*Administrasi Pendidikan Kontemporer*" menjelaskan bahwa pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto menyatakan bahwa kepala madrasah seharusnya memiliki sifat kepemimpinan yang demokratis. Unsur-unsur demokratisnya harus tampak dalam seluruh tata kehidupan di madrasah, misalnya: (1) kepala madrasah harus menghargai martabat tiap anggota/pendidik yang mempunyai perbedaan individu, (2) kepala madrasah harus menciptakan situasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga tampak dalam kelompok saling menghargai dan saling menghormati, (3) kepala madrasah hendaknya menghargai cara berpikir meskipun dasar pikiran itu bertentangan dengan pendapat diri sendiri, dan (4) kepala madrasah hendaknya menghargai kebebasan individu.

Penjelasan tersebut di atas, sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Yusuf, selaku wakamad pembantu bidang kurikulum dan akademik, pada saat diwawancara dia menuturkan bahwa:

kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin madrasah dia senantiasa merencanakan semua program dengan baik lewat rapat bersama wakamad dan pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, berarti dalam kepemimpinannya dia mengutamakan sifat yang demokratis.⁹⁹

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam kepemimpinannya melibatkan semua komponen dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

Pernyataan di atas, senada dengan apa yang disampaikan oleh bapak Arsyad, selaku pendiri dan sebagai pendidik Bimbingan Konseling pada madrasah tersebut, dia menyampaikan bahwa:

kepala madrasah memiliki peran yang sangat signifikan (penting) dalam mengembangkan dan memajukan madrasah lewat program-program yang sudah direncanakan dengan baik, karena dia adalah pemimpin madrasah. Kepemimpinannya sangat baik dimana dia menerapkan tipe kepemimpinan yang demokratis, sehingga dapat membangun komunikasi yang baik dan hubungan yang harmonis dengan bawahannya.¹⁰⁰

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pendidik dan terus mengupayakan agar pengembangan madrasah ke depan jauh lebih baik lagi. Sebagai kepala madrasah mempunyai banyak tugas sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa dia harus mampu mengkoordinir atau melakukan pengawasan pada semua kegiatan yang dilaksanakan di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

2. Kepala Madrasah Selaku Administrator

Kepala madrasah selaku administrator harus memahami dan mampu mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi madrasah dengan baik sesuai pedoman pengelolaan administrasi, serta mampu menciptakan pelayanan administrasi yang tertib.

⁹⁹Yusuf, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum dan Akademik “wawancara” Sila, 23 April 2012.

¹⁰⁰Arsyad, Pendiri dan sebagai Guru Bimbingan dan Konseling “wawancara” Sila, 27 Maret 2012.

Selain kepala madrasah bertindak sebagai pemimpin, kepala madrasah juga bertindak selaku administrator yang memiliki beberapa fungsi untuk mengontrol hal sebagai berikut:

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 1) Perencanaan | 7) Kesiswaan |
| 2) Pengorganisasian | 8) Kantor |
| 3) Pengarahan | 9) Kepegawaian |
| 4) Pengkoordinasian | 10) Perlengkapan |
| 5) Pengawasan | 11) Keuangan |
| 6) Kurikulum | 12) Perpustakaan. ¹⁰¹ |

Fungsi kepala madrasah sebagai administrator di atas menggambarkan bahwa sebagai seorang pemimpin dia juga harus ahli dalam bidang administrasi yang akan membantunya memudahkan dalam mensukseskan kinerja pendidik. Karena banyak kegiatan yang membutuhkan keahlian di bidang administrasi.

Hal serupa dikemukakan oleh Syaiful Sagala dalam bukunya yang berjudul “*Administrasi Pendidikan Kontemporer*” bahwa ada enam fungsi administrasi yang diimplementasikan dalam kegiatan pendidikan yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan (*actuating*), pengkoordinasian, pengarahannya, dan pengawasan.

Hal tersebut di atas merupakan beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah selaku administrator secara profesional dalam meningkatkan kinerja pendidik.

Hal serupa disampaikan oleh Dahlan selaku wakamad (wakil kepala madrasah) bidang kurikulum, dia menyampaikan sebagai berikut:

Sebagai kepala madrasah dia memegang peran penting dalam hal merencanakan, mengarahkan, mengontrol, mengevaluasi semua kinerja pendidik dalam pembelajaran, sebab tanpa pengawalan yang baik tidak dapat meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.¹⁰²

¹⁰¹ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 3 April 2012.

¹⁰² Dahlan, wakamad (wakil kepala madrasah) bidang kurikulum, “*wawancara*”, Sila, 16 Maret 2012.

Dari penjelasan tersebut di atas menggambarkan bahwa peran kepala madrasah sebagai administrator juga sangat penting dalam mengontrol kegiatan pembelajaran yang berlangsung di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Jadi pengelolaan madrasah akan terarah dengan baik apabila kepala madrasah memahami pengelolaan administrasi secara profesional. Kemampuan untuk mengelola dan ahli di bidang administrasi untuk mengatur dan memantau pelaksanaan administrasi di madrasah akan menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani kinerja pendidik sangat baik.

3. Kepala Madrasah Selaku Supervisor

Supervisor dituntut untuk mampu mengawasi pendidik dalam perencanaan pengembangan staf, dengan menciptakan suatu pengembangan profil agar pertumbuhan dapat dilanjutkan dan diharapkan berbagai metode dapat dilakukan untuk membuat pengembangan staf dapat dihargai. Supervisor harus mampu menjadi pemandu mengidentifikasi bakat dan kemampuan pendidik untuk diikutsertakan dalam program pelatihan atau penataran dalam pengembangan staf. Kualitas yang diperoleh harus diberikan yang berhubungan dengan perbaikan pengajaran dan pertumbuhan peserta didik.

Kepala madrasah selaku supervisor memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1) Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran

Kepala madrasah harus melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang berlangsung. Melakukan supervisi dalam pembelajaran dijelaskan bahwa dilakukan dengan cara perlahan-lahan (secara bertahap) tapi pasti, yaitu supervisi secara langsung walaupun tidak dilakukan dalam kegiatan pembelajaran hanya secara sepiantas pada kegiatan madrasah dilakukan dua kali sampai empat kali satu minggu, dan melaksanakan pemantauan setiap hari aktif pembelajaran, serta supervisi KBM pendidik dapat diidentifikasi kembali, mana yang menjadi pokok atau dasar kegiatan pendidik tersebut.

2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan

Kegiatan bimbingan dan penyuluhan terhadap pendidik penting dilakukan, karena banyak hal yang berkaitan dengan kinerja pendidik yang membutuhkan pengarahan dengan baik. Kegiatan tersebut dapat dilakukan kapan saja tergantung ada hal penting yang ingin disampaikan. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan tersebut biasa dilakukan pada saat rapat bersama pendidik, dan setiap hari kerja.

3) Kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler

Pada kegiatan kokurikuler dan kegiatan ekstrakurikuler perlu juga dilakukan pengawasan, karena kegiatan tersebut sangat menunjang meningkatnya kinerja pendidik.

4) Kegiatan ketata usahaan

Kegiatan supervisi juga terkait dengan kegiatan ketata usahaan. Jadi kepala madrasah perlu memerhatikan kegiatan ketatausahaan, karena tertib administrasi dalam menjalankan supervisi merupakan hal yang sangat penting. Karena sebuah lembaga dapat dilihat perkembangannya, karena tertib administrasinya dapat menjadi suatu tolok ukur penilaian.

5) Kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha.¹⁰³

Untuk mempertahankan eksistensi madrasah ke depan, jadi sangat perlu melakukan dan membina hubungan kerja sama yang baik dengan masyarakat dan dunia usaha. Karena madrasah merupakan bagian dari masyarakat. Bentuk kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha, yaitu seperti pembentukan komite madrasah yang beranggotakan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pengusaha, dan melibatkan mereka terhadap pembangunan gedung madrasah, serta pengadaan sarana dan prasarana madrasah.

Dari beberapa fungsi dan tugas kepala madrasah tersebut di atas, dapat dipahami bahwa posisi kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pendidik dan memajukan madrasah. Selaku pemimpin madrasah, kepala madrasah memiliki tanggungjawab yang besar untuk terus mengembangkan madrasah dan mengontrol kinerja pendidik dalam

¹⁰³ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 3 April 2012.

pembelajaran, sehingga dalam hal demikian dibutuhkan strategi yang tepat agar dapat mewujudkan madrasah yang bermutu dan berkualitas.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Made Pidarta dalam bukunya menjelaskan bahwa kepala madrasah dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari, dia mempunyai lima posisi, yaitu:

sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin, dan sebagai supervisor.¹⁰⁴

Untuk memahami posisi tersebut di atas, lebih lanjut Made Pidarta menjelaskan sebagai berikut:

a. Kepala madrasah sebagai manajer

Pekerjaan kepala madrasah yang paling rumit adalah manajemen. Manajemen akan terjadi manakala ada kekacauan, kesulitan, atau gejolak yang menimpa madrasah. Dalam menyelesaikan masalah-masalah yang rumit, manajer mempunyai empat fungsi sebagai berikut:

- 1) Perencanaan, merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah.
- 2) Pengorganisasian, mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan dapat berjalan.
- 3) Penggerakan, menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.
- 4) Pengendalian, mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera dapat diperbaiki.

b. Kepala madrasah sebagai administrator

Pekerjaan-pekerjaan di madrasah disebut administrasi, termasuk ketatausahaan, dan ketika kepala madrasah menjadi ketua administrasi, kepala madrasah disebut sebagai administrator.

Adapun macam-macam administrasi yang harus di jalankan oleh kepala madrasah sebagai administrator adalah mengatur hal sebagai berikut:

- 1) Mengatur pelaksanaan pendidikan dan pengajaran
- 2) Mengatur Kesiswaan

¹⁰⁴Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 13.

- 3) Mengatur Kepegawaian
- 4) Mengatur penggunaan keuangan
- 5) Mengontrol hubungan dengan masyarakat, dan
- 6) Mengatur sarana dan prasarana.

c. Kepala madrasah sebagai motor penggerak hubungan dengan masyarakat

Pendidikan dengan sistem desentralisasi sangat membutuhkan kerja sama dengan masyarakat setempat. Tanpa bantuan dan kerja sama dengan masyarakat setempat sangat sulit untuk mewujudkan madrasah-madrasah yang berdiri dalam hampir semua aspeknya. Dengan berbagai pendekatan, strategi, dan konsep kepala madrasah yang dibantu oleh stafnya, senantiasa berusaha mengaktifkan dan memajukan kerja sama dengan masyarakat.

d. Kepala madrasah sebagai pemimpin

Salah satu posisi kepala madrasah adalah pemimpin para pendidik dan pegawai agar mereka antusias bekerja serta membuahkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan.

e. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para pendidik agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik.¹⁰⁵

Penjelasan yang diuraikan di atas, memperkuat bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik menduduki posisi yang sangat penting dimana kepala madrasah harus benar-benar memiliki kemampuan untuk mengatur semua aspek, baik yang berkaitan dengan pendidik, pembelajaran, maupun yang berkaitan dengan administrasi sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

Hemat penulis, dalam menjalankan peran sebagai kepala madrasah yang membutuhkan keahlian dalam mengelola agar kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat meningkat dan berjalan dengan baik sesuai harapan, maka

¹⁰⁵Made Pidarta, *Ibid*, 13-18.

kepala madrasah harus memiliki strategi yang benar dan tepat dalam mengimplementasikan segala kebijakan dan keputusan yang diambil.

C. Langkah Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah membutuhkan strategi yang baik dan tepat memilih setiap langkah yang ditempuh, banyak hal yang menjadi pertimbangan untuk dilakukan secara tepat dan benar demi mendorong kreativitas dan meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

Dari hasil wawancara, kepala madrasah menyatakan bahwa ada beberapa langkah yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pendidik yaitu:

1) Menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja

Keinginan untuk senantiasa menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan madrasah agar dapat berlangsung pembelajaran yang efektif merupakan harapan besar bagi kepala madrasah dan semua pendidik. Ketika dijumpai di ruang kerjanya kepala madrasah menuturkan bahwa langkah utama yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pendidik adalah menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja. Hal yang dilakukan seperti menjalin dan menjaga silaturahmi dengan semua pendidik, melakukan penataan (keindahan) pada taman sekolah, merenovasi (memperbaiki dan pengecatan kembali) ruangan pendidik dan gedung yang sudah lama, dan senantiasa menghimbau untuk bersama menjaga keamanan di lingkungan madrasah.

2) Membangun hubungan kerjasama yang harmonis (hubungan yang baik).

Langkah selanjutnya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pendidik, sebuah strategi yang diterapkan adalah membangun hubungan kerja sama yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini yaitu antara kepala madrasah dengan pendidik. Cara yang dilakukan adalah menghargai perbedaan, membudayakan (membiasakan) sikap saling menghormati, mengutamakan kepentingan bersama ketimbang kepentingan individual.

- 3) Mendorong semangat pendidik agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran.

Hal selanjutnya yang dilakukan kepala madrasah adalah menjalankan fungsinya sebagai motivator bagi pendidik dalam menjalankan tugas. Karena banyak faktor yang biasa memengaruhi kinerja pendidik, diantaranya problem individual, problem keluarga, dan problem yang timbul di lingkungan kerja. Maka dalam hal ini kepala madrasah harus mampu memberi motivasi agar pendidik tidak pesimis dalam bekerja. Hal yang dilakukan seperti menghibat agar pendidik melaksanakan pembelajaran yang menyenangkan, mengusahakan agar pendidik menciptakan media pembelajaran, dan mengabadikan karya pendidik sebagai inovasi dalam pembelajaran.

- 4) Meningkatkan kedisiplinan para pendidik.

Selain beberapa langkah yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja pendidik, langkah yang sangat penting yang senantiasa diupayakan yaitu meningkatkan kedisiplinan. Masalah kedisiplinan kadang dianggap remeh, sesungguhnya kedisiplinan sangat menentukan keberhasilan di suatu lembaga, terutama di lingkungan madrasah. Cara yang dilakukan seperti taat pada aturan

madrasah, hadir tepat waktu, melaksanakan pembelajaran tepat waktu, dan berpakaian sesuai aturan madrasah, serta melapor bagi pendidik yang berhalangan.

- 5) Memberi apresiasi dan penghargaan pada pendidik yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didik untuk berprestasi.

Setiap orang yang berkinerja baik dan sungguh-sungguh menjalankan tugas sangat tepat diberi penghargaan, karena semua orang butuh dihargai. Penghargaan yang diberikan dapat berupa materi, tanda jasa, maupun berupa kenaikan pangkat. Bagi pendidik yang berkinerja baik diberikan penghargaan berupa dikirim untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seperti studi banding atau mengikuti penataran yang diadakan oleh kementerian pendidikan nasional pada tingkat kabupaten, maupun pada tingkat provinsi.

Sedangkan bagi pendidik yang kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerja atau melakukan pelanggaran disiplin seperti melanggar kode etik Pegawai Negeri Sipil (PNS) diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan berkala, penundaan pangkat, dan golongan melalui penilaian kinerja yang dituangkan dalam kondisi (DP3) semua pendidik yang ada. Selanjutnya bagi pendidik yang berstatus honorer atau non PNS diberikan sanksi berupa diikutkan dalam kegiatan-kegiatan seperti diklat MGMP dan Workshop. Namun pada kegiatan tersebut belum juga memiliki perubahan kompetensi sebagai tenaga pendidik, maka pihak madrasah mengambil langkah sesuai dengan pernyataan awal bagi pendidik yang bukan PNS yaitu diberikan ucapan terima kasih (tidak diberikan kesempatan lagi sebagai tenaga pengajar di MAN 3 Bima). Jadi penghargaan yang sesuai dengan tanggungjawab

yang diberikan sangat baik karena dapat menumbuhkan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan.

6) Melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar.

Pada saat menerima pegawai sebagai tenaga pengajar di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima seleksi dilakukan secara ketat untuk mendapatkan tenaga pengajar yang berkualitas. Penerimaan tenaga pengajar disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan kualifikasi jurusan yang ada. Penerimaan tenaga pengajar biasa dilakukan pada awal semester genap (pada saat masuk ajaran baru) dengan beberapa indikator: (a) memiliki kualifikasi ijazah S1/Akta IV, (b) menyetor surat permohonan (surat lamaran kerja) yang dilengkapi dengan syarat lainnya.

7) Memberikan jaminan kesejahteraan bagi pendidik.

Di samping menjalankan tugas sebagai tenaga pengajar, jaminan kesejahteraan yang diberikan pada pendidik merupakan hal paling penting bagi kelanjutan peningkatan kinerja. Pendidik tidak akan bekerja dengan baik apabila kebutuhannya tidak terpenuhi.

8) Melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan.¹⁰⁶

Setelah sukses melaksanakan semua kegiatan, kepala madrasah harus segera melakukan langkah selanjutnya yaitu melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui kinerja pendidik dalam pembelajaran apakah meningkat atau tidak. Jika kinerja pendidik kurang maksimal maka harus ada langkah yang dilakukan sebagai solusi.

¹⁰⁶ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 3 April 2012.

Demikian uraian tentang analisis langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran. Langkah-langkah tersebut telah terbukti dapat meningkatkan kinerja pendidik dan diharapkan pada pendidik agar terus memperbaiki kinerjanya yang dimulai dari kedisiplinan dan kesungguhan dalam menjalankan tugas.

Beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah di atas, merupakan sebuah strategi yang tepat dilakukan untuk membantu meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

Anwar, selaku wakamad (wakil kepala madrasah) di bidang kesiswaan dan akademik, dia menjelaskan bahwa:

selama saya mengamati kepemimpinan kepala madrasah ini yang mulai memimpin sejak tahun 2010 lalu, dia menerapkan langkah-langkah yang tepat dalam meningkatkan kinerja pendidik dan akibatnya memberikan perkembangan positif bagi madrasah seperti sekarang. Perkembangan yang saya maksud seperti: kesadaran pendidik akan tugas yang diberikan sangat tinggi, prestasi-prestasi yang diraih siswa meningkat ketika mengikuti olimpiade, baik tingkat kabupaten maupun pada tingkat propinsi. Dari keberhasilan tersebut Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima mendapat pengakuan dan respon yang tinggi terhadap pemerintah maupun masyarakat.¹⁰⁷

Dari keterangan di atas, dapat dipahami bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dalam meningkatkan kinerja pendidik sudah baik, sehingga mampu memberikan perkembangan yang signifikan bagi kemajuan madrasah.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, setiap pagi kepala madrasah senantiasa memberikan pengarahan kepada wakamad/pendidik yang berkaitan dengan ketertiban madrasah, kedisiplinan pendidik, kebersihan lingkungan madrasah,

¹⁰⁷ Anwar, Guru PPKn dan wakamad (wakil kepala madrasah) bidang Kesiswaan & Akademik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 16 Maret 2012.

kelancaran pembelajaran, dan keaktifan siswa dalam mengikuti pembelajaran yang berlangsung.

Rahmayanti selaku pendidik biologi pada madrasah tersebut ketika diwawancarai, dia menuturkan bahwa:

biasa langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik sudah sangat bagus, seperti meningkatkan kedisiplinan bagi semua pendidik, memberikan jaminan kesejahteraan bagi pendidik, dan tegas dalam menjalankan aturan madrasah.¹⁰⁸

Hal serupa dikatakan juga oleh Jaidun selaku pendidik biologi pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, ketika ditemui disela waktu mengajarnya dia menyampaikan bahwa:

langkah-langkah yang diterapkan oleh kepala madrasah sudah bagus, karena dia sangat memerhatikan kadaan pendidik di madrasah ini, hal yang dilakukan seperti: memberikan apresiasi bagi pendidik yang sukses menjalankan tugasnya.¹⁰⁹

Penjelasan tersebut di atas, menggambarkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan dan strategi yang tepat dalam memilih setiap langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran. Karena setiap keputusan dan langkah yang dilakukan itu akan berpengaruh pada kinerja pendidik.

Pada kenyataan di lapangan kepala madrasah senantiasa berusaha agar dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, membangun kebersamaan di antara pendidik di lingkungan madrasah, serta membangun hubungan dengan masyarakat. Karena terciptanya suasana yang harmonis di lingkungan madrasah akan

¹⁰⁸Rahmayanti, Guru biologi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 30 April 2012.

¹⁰⁹Jaidun, Guru biologi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 9 April 2012.

mewujudkan kenyamanan dalam menjalankan tugas. Sesuai dengan kondisi sehari-hari bahwa di lingkungan madrasah kebersamaan dalam hal persahabatan dan saling menghargai satu sama lain dalam menjalankan tugas merupakan hal yang sangat indah yang dapat kita lihat setiap hari. Canda dan tawa antara pendidik yang satu dengan pendidik yang lain biasa muncul secara reflek disetiap selah-selah istirahat pembelajaran. Hal seperti ini sudah dianggap biasa karena di lingkungan madrasah ini kebanyakan pendidik yang ada terdiri dari rekan seangkatan, berada pada kecamatan yang sama, dan alumni dari Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

Kepala madrasah ketika dijumpai di ruang kerjanya yaitu di kantor kepala madrasah, dia menjelaskan bahwa:

untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran, salah satu langkah yang penting juga dilakukan adalah bagaimana kita mampu menciptakan suasana yang baik dan membina hubungan yang harmonis antara sesama, sehingga mudah mewujudkan tujuan yang diharapkan.¹¹⁰

Langkah yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran dapat dipahami dari hasil wawancara di atas, bahwa langkah tersebut sudah dilakukan dan masih terus diupayakan untuk tetap menjaga dan memepertahankan kemajuan yang sudah diraih.

Muhammad Nur sebagai wakamad (wakil madrasah) bidang sarana dan prasarana serta sebagai pendidik bahasa Inggris Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima menuturkan bahwa:

langkah yang sudah dilakukan dan sedang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dengan berbagai program yang telah ditetapkan sudah cukup baguslah, karena dapat dilihat dari kemajuan dan perkembangan madrasah sekarang.¹¹¹

¹¹⁰ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “*wawancara*”, Sila, 30 April 2012.

¹¹¹ Muahammad Nur, wakamad (wakil kepala madrasah) bidang sarana dan prasarana, “*wawancara*”, Sila, 16 Maret 2012.

Meningkatnya kinerja pendidik dalam pembelajaran sangat dipengaruhi dan ditentukan juga oleh langkah-langkah dan keputusan yang diterapkan. Maka dalam melaksanakan setiap langkah dan keputusan yang diambil, kepala madrasah harus teliti melihat setiap peluang yang diakibatkan dari langkah tersebut. Karena tidak semua langkah yang dilakukan berjalan sesuai rencana.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Arsyad selaku pendiri madrasah dan sebagai pendidik Bimbingan Konseling pada madrasah tersebut bahwa:

langkah-langkah yang ditetapkan dan keputusan yang diambil sudah tepat, tapi kadang-kadang pada tataran pelaksanaannya masih perlu dibenahi. Karena harus disesuaikan dengan apa yang sudah diputuskan dalam rapat.¹¹²

Penjelasan tersebut memberikan makna bahwa kepala madrasah senantiasa diharapkan mampu menerapkan langkah dan keputusan yang diambil secara tepat dan benar, sehingga dengan langkah yang tepat dan strategi yang benar akan mampu meningkatkan kinerja pendidik dengan baik.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

Setiap menjalankan berbagai program yang telah dicanangkan tidak terlepas dari dua faktor yang senantiasa mengiringi jalannya sebuah perencanaan, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

Berdasarkan kondisi dan temuan di lapangan, setelah dilakukan pengkajian dan analisis secara berulang pada hasil penelitian, maka dapat dijelaskan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran adalah sebagai berikut:

¹¹²Arsyad, Pendiri dan guru BK Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 27 Maret 2012.

1. Faktor Pendukung

Sebagai kepala madrasah, dalam menjalankan kepemimpinan untuk merealisasikan segala program yang telah direncanakan yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, ada beberapa faktor yang mendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, antara lain:

- 1) Menerapkan prinsip-prinsip penghargaan terhadap pendidik-pendidik yang memiliki kreativitas dan inovasi kerja.

Memberikan penghargaan bagi pendidik yang memiliki kreativitas dan inovasi kerja yang baik sangat penting dilakukan, karena dapat membantu kepala madrasah dalam pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Sebenarnya penghargaan harus diberikan secara merata pada semua anggota.

- 2) Madrasah memiliki berbagai fasilitas yang mendukung seperti ruang belajar yang cukup, memiliki media pembelajaran yang menunjang, sarana olah raga, serta sarana dan prasarana lainnya yang memadai.

Faktor lain yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Tidak mungkin mengharapkan kinerja pendidik itu baik apabila sarana penunjang kelangsungan pembelajaran tidak memadai. Berarti sarana serta media lainnya yang membantu pelaksanaan tugas harus ada.

- 3) Para pendidik memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Kondisi dan semangat yang stabil selalu dibutuhkan dalam menjalankan kinerja. Semangat yang tinggi, loyal terhadap pimpinan, dan tugas merupakan ciri utama bagi pendidik sebagai tolok ukur menilai keberhasilan menjalankan tugas.

- 4) Setiap program terencana dengan baik.

Sebelum menjalankan program-program yang menjadi prioritas untuk segera dilaksanakan, maka program tersebut terlebih dahulu sudah direncanakan dan dipertimbangkan dengan baik lewat musyawarah bersama pendidik.

- 5) Setiap tugas yang diberikan kepada pendidik dikerjakan dengan baik dan diselesaikan tepat waktu.

Pendidik yang mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik merupakan hal paling penting yang sangat mendukung meningkatnya kinerja pendidik. Kondisi tersebut sangat membantu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik.

- 6) Setiap pendidik yang mendapat tugas, mereka bekerja dengan sungguh-sungguh.

Motivasi menjalankan kinerja dalam pembelajaran harus dimiliki oleh setiap pendidik, mereka merupakan penentu keberhasilan bagi peserta didik di madrasah untuk meraih prestasi.

- 7) Pendidik memiliki motivasi yang sangat tinggi menjalankan tugasnya dalam pembelajaran, dan
- 8) Akses jalan menuju madrasah sangat baik sehingga mudah dijangkau oleh pendidik, staf, peserta didik, dan semua komponen yang mempunyai hubungan dan kepentingan dengan madrasah.¹¹³

Dari beberapa faktor pendukung di atas, dinyatakan dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatannya sehari-hari. Tugas kepala madrasah dalam mengatur dan mengarahkan pendidik agar mampu meningkatkan kinerjanya merupakan hal terpenting bagi seorang kepala madrasah, maka dalam hal ini kepala madrasah perlu didukung dengan berbagai kondisi. Keadaan pendidik merespon segala bentuk keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah merupakan hal yang sangat utama dalam meningkatkan kinerja pendidik.

¹¹³ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 30 April 2012.

Amrin selaku bendahara umum madrasah menyatakan bahwa:

memang dalam melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah tentu ada hal-hal yang mendukung diantaranya menjaga keharmonisan hubungan antara kepala madrasah dengan pendidik sebagai mitra kerja sangat penting dibina sebaik mungkin karena hal tersebut sangat membantu dalam mendorong meningkatnya kinerja pendidik dalam pembelajaran.¹¹⁴

Jadi selain beberapa faktor yang diungkapkan di atas, ternyata keharmonisan hubungan antara kepala madrasah dengan pendidik sebagai tenaga pengajar sangat membantu dalam meningkatkan kinerja pendidik. Karena dengan menjaga keharmonisan hubungan dapat mempermudah memahami hubungan kerja.

2. Faktor Penghambat

Pada pelaksanaan kinerja pendidik, selain hal-hal yang mendukung tentu ada beberapa faktor yang menghambat, antara lain:

- 1) Berkaitan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah, masih ada pendidik yang belum mampu memanfaatkan media pembelajaran dengan baik.
- 2) Masih adanya beberapa pendidik yang kurang disiplin, walaupun sudah diperingatkan.
- 3) Pada jurusan Agama belum ada pendidik khusus (spesifikasi jurusan Tafsir dan Hadis) sebagai tenaga pengajar mata pelajaran tafsir dan hadis.¹¹⁵

Setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari tantangan dan hambatan yang senantiasa memengaruhi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya. Di sinilah sangat dibutuhkan strategi dan langkah yang tepat dilakukan dalam menghadapi setiap hambatan. Karena kompetensi pendidik dalam pemanfaatan media khusus yang berkaitan dengan media pembelajaran merupakan permasalahan yang segera harus dicarikan solusinya. Seiring perkembangan teknologi diharapkan

¹¹⁴ Amrin, bendahara umum Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 16 Maret 2012.

¹¹⁵ Ayat, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 30 April 2012.

pendidik harus ahli menggunakan media, sehingga dapat membantu pendidik dalam mentransfer materi pelajaran dan memudahkan siswa dalam menerima ilmu pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran, diperoleh suatu keadaan dan kenyataan bahwa beberapa faktor pendukung tersebut sangat membantu kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja pendidik dan kepala madrasah cenderung melakukan pendekatan yang sifatnya manusiawi dalam mengatasinya, yaitu dengan melakukan banyak memberi nasehat atau teguran yang sifatnya peringatan pada pendidik yang dinilai kinerjanya kurang maksimal, karena pendekatan tersebut dianggap lebih baik daripada memberikan sanksi secara langsung.

E. Solusi Kepala Madrasah dalam Mengatasi Faktor Penghambat Kinerja Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima menyatakan bahwa upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah dan kemungkinan terjadinya hal-hal yang menghambat kinerja pendidik adalah tergantung dari masalah apa yang menjadi kendala, sehingga masalah tersebut dapat segera dilakukan cara mengatasinya.

Berbagai hal telah dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor yang menjadi penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran, hal yang dilakukan suatu cara atau sebagai strategi yang tepat untuk mengatasi faktor penghambat tersebut, di antaranya:

1. Mengatur pelaksanaan kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja pendidik

Semua kegiatan yang mengarah pada hal meningkatkan dan perbaikan kompetensi pendidik agar kinerja semakin lebih baik, maka kepala madrasah selaku pengatur secara umum bertanggungjawab dalam mengarahkannya. Kepala madrasah menyatakan bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan seperti mengikutsertakan pendidik pada penataran, dan pelatihan khusus penggunaan dan pemanfaatan media pembelajaran serta kegiatan lainnya. Upaya ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan kurangnya ketrampilan pendidik dalam menggunakan media. Karena pendidik harus menguasai penggunaan media pembelajaran, sebab banyak mata pelajaran yang membutuhkan pemanfaatan media supaya mudah diterima oleh peserta didik.

Ketrampilan menggunakan media juga sangat penting bagi pendidik karena banyak hal yang menyangkut keahlian tersebut, seperti membuat perangkat pembelajaran yang dipersiapkan oleh pendidik. Di sinilah pentingnya diupayakan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kinerja pendidik.

2. Melakukan identifikasi terhadap masalah yang terjadi

Cara yang dilakukan adalah melakukan supervisi secara langsung tentang kegiatan pendidik di madrasah walaupun tidak dilakukan dalam kegiatan pembelajaran, hanya sebatas seperti melaksanakan pemantauan, supervisi kegiatan pendidik untuk dapat diidentifikasi permasalahan yang menjadi dasar kesulitan pendidik. Untuk memahami dan mengetahui kendala yang terjadi yang menyebabkan terhambatnya kinerja pendidik, maka segera dilakukan tindakan nyata untuk mengatasinya. Tindakan yang dilakukan seperti langsung mencari tahu apa yang menyebabkan terjadinya masalah, dan mengadakan rapat dengan pendidik untuk membahas masalah tersebut.

3. Memberikan penghargaan (*reward*) dan sanksi.

Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah menyatakan bahwa:

pemberian penghargaan bagi pendidik yang berkinerja baik atau loyal terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan yang berkaitan dengan tugas pokoknya mengajar dan membina peserta didik, maka pendidik tersebut berhak diberi penghargaan berupa: diutus untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seperti penataran yang diadakan oleh pemerintah dalam hal ini kemendiknas untuk meningkatkan kompetensi pendidik, mengikuti workshop, dan sebagainya.¹¹⁶

Dapat dipahami bahwa memberikan suatu penghargaan pada pendidik sesuai dengan keberhasilan yang dicapai dalam pembelajaran diharapkan mampu menjadi dorong agar pendidik terus bersungguh-sungguh menjalankan tugas.

4. Mengadakan rapat antar pendidik mata pelajaran (MGMP).

Musyawarah antar pendidik mata pelajaran dilakukan sebagai bentuk upaya untuk mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh pendidik pada tiap mata pelajaran. Musyawarah juga dilakukan untuk mengetahui perkembangan pada suatu mata pelajaran.

5. Meningkatkan kedisiplinan bagi semua pendidik, staf, dan peserta didik dalam pembelajaran.

Stiap hari kepala madrasah selalu mengingatkan pada pendidik, staf, dan penjaga madrasah agar memerhatikan kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan hal terpenting yang harus senantiasa diupayakan pada setiap aktivitas dalam pembelajaran.

6. Melakukan evaluasi terhadap kesulitan-kesulitan yang berkaitan dengan kinerja pendidik.

¹¹⁶ Ayat, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 30 April 2012.

Evaluasi dilakukan pada setiap akhir semester dan pada akhir tahun ajaran. Evaluasi terhadap kinerja pendidik dilakukan untuk mengetahui bagaimana keberhasilan yang dicapai dan kesulitan yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran. Evaluasi didasarkan pada adanya perubahan kemampuan dari pada objek yang menjadi sasaran pembinaan, baik bidang akademiknya, nilai akhir, kegiatan/lomba di bidang olahraga, kesenian, bidang agama (perlombaan da'i dan da'iyah), maupun pada moralitasnya, dan sampai pada penerapan langsung dari hasil pembinaan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat (yang berkaitan dengan imtaknya). Di sini juga harus ada kerja sama antara pendidik dan peserta didik, sehingga terjadi perubahan yang baik dari hasil bimbingan dan pembinaan yang dilakukan oleh pendidik dalam proses pembelajaran.

7. Terus mengupayakan kesejahteraan bagi semua pendidik dan staf.

Sebagai kepala madrasah yang memiliki tanggungjawab secara penuh terhadap kesejahteraan pendidik sebagai tenaga pengajar di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, jelas dalam kebijakan pemerintah dan sesuai aturan madrasah dengan beban tugas mengajar, maka pendidik harus diperhatikan kesejahteraannya.

Berkaitan dengan kesejahteraan pendidik maka pendidik dibantu: (1) melalui komite madrasah, (2) melalui APBN tentang fungsional, dan (3) melalui bantuan-bantuan lain dari pemerintah. Dari bantuan tersebut maka teratasi dan terpenuhi kesejahteraan pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

8. Menciptakan kenyamanan (keharmonisan) dalam lingkungan kerja.¹¹⁷

¹¹⁷ Ayat, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, "wawancara", Sila, 30 April 2012.

Membangun hubungan silaturahmi (hubungan persahabatan) antar sesama pendidik di lingkungan madrasah. Hal ini diupayakan agar tetap menjaga kenyamanan di lingkungan kerja. Kondisi seperti ini terlihat pada kenyataan di lapangan bahwa persahabatan diantara pendidik selaku rekan kerja sangat baik. Dari kondisi seperti ini akan terbangun hubungan emosional yang kuat sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Beberapa solusi yang dilakukan di atas, dianggap efektif untuk mengatasi berbagai hambatan dan dapat memberi solusi untuk mengatasi faktor-faktor penghambat kinerja pendidik dalam pembelajaran. Strategi yang baik digunakan mengatasi dan mengantisipasi terjadinya hal yang menghalangi kegiatan pendidik perlu dipertimbangkan dengan matang, sehingga benar-benar dapat menjadi solusi dalam mengatasi setiap permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

Sebagai upaya yang tepat dilakukan untuk pengembangan dan pembinaan terhadap pendidik, ada dua upaya yang relevan untuk memahami pendidik menurut Sergiovanni dan Starrat sebagaimana yang dikutip oleh Syaiful Sagala yaitu: *pertama*, upaya mengeksplorasi secara mendalam motif kompetensi dan harapan untuk penguasaan (*mastery*). *Kedua*, motif berprestasi yaitu harapan untuk kesuksesan. Upaya pertama menganggap bahwa semua manusia ingin memahami dan mengontrol lingkungan mereka dan ingin berpartisipasi aktif dalam lingkungan. Ciri-ciri berprestasi adalah mengambil resiko, moderat sebagai fungsi ketrampilan ketimbang kesempatan, energik yang ditampakkan pada instrumental aktivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas, mengetahui ukuran hasil kerjanya, dan antisipasi bagi kemungkinan di masa depan.

Penjelasan tersebut di atas berhubungan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan upaya dan solusi terhadap kinerja pendidik yang tidak maksimal, maka disarankan untuk melakukan hal demikian.

Hal serupa disampaikan oleh Amin selaku waka umum (wakil kepala madrasah) bidang umum, menuturkan bahwa:

biasanya kepala madrasah cepat mengantisipasi setiap persoalan yang terjadi, persoalan tersebut dianggap menjadi penghambat kinerja pendidik dalam pembelajaran. Hal tersebut dilakukan supaya tidak mengganggu jalannya pembelajaran di madrasah ini.¹¹⁸

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah bertindak secara cepat dan tepat mengatasi persoalan-persoalan yang dianggap sebagai suatu faktor yang menjadi penghambat kinerja pendidik dalam pembelajaran. Keputusan yang tepat untuk menangani secara cepat hal-hal tersebut merupakan sebuah strategi yang baik dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Menghadapi beberapa kendala dalam menjalankan tugas sebagai kepala madrasah, ada dua model pendekatan yang dilakukan dalam mengatasi hal-hal yang menjadi penghambat kinerja pendidik dalam pembelajaran, yaitu:

- a. Pendekatan individual, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan cara memanggil individu atau yang bersangkutan untuk menghadap ke kantor (ruang kerja kepala madrasah) untuk ditanyakan tentang hal-hal terkait kinerjanya yang dianggap bermasalah, dan langsung diberi pengarahan.
- b. Pendekatan kelompok, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan cara memberikan pengarahan langsung secara kelompok seperti pengarahan dan pembinaan ketika

¹¹⁸ Amin., wakamad (wakil kepala madrasah) bidang umum, “*wawancara*”, Sila, 16 Maret 2012.

rapat. Model pendekatan tersebut dianggap sebagai strategi yang tepat untuk menangani masalah kinerja pendidik.

Jadi beberapa pendekatan tersebut digunakan oleh kepala madrasah aliyah negeri 3 bima untuk memahami masalah yang menjadi penghambat dalam meningkatkan kinerja pendidik pada pembelajaran.

Berikut tabel yang menggambarkan upaya nyata kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja pendidik di MAN 3 Bima. Tabel berikut merupakan gambaran mekanisme kerja pengelolaan madrasah.

Tabel. 6 Mekanisme Kerja Pengelolaan Madrasah.

1	2
<p>Kepala madrasah :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menyusun perencanaan dan program kegiatan ➤ Mengorganisasikan ➤ Mengarahkan ➤ Mendorong keaktifan ➤ Melaksanakan program ➤ Monitoring ➤ Mengevaluasi <p>Pelaksanaan administrasi, mengatur pelaksanaan kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pengawasan ➤ keuangan ➤ pengadaan dan inventarisasi ➤ sarana dan prasarana ➤ pemeliharaan peralatan ➤ kesiswaan ➤ laporan <p>Urusan kurikulum:</p> <p>Mengatur pelaksanaan kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kurikuler dan ekstrakurikuler 	<p>TU madrasah melaksanakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pengelolaan administrasi kantor ➤ pelayanan administrasi kepegawaian dan kesiswaan ➤ administrasi keuangan dan sarana, prasarana dan inventarisasi peralatan madrasah <p>Pendidik melaksanakan kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pembelajaran ➤ penilaian mengajar ➤ administrasi hasil penilaian ➤ ekstrakurikuler ➤ administrasi KBM <p>Wali kelas melaksanakan kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pengelolaan kelas baik teknik sedukatif, maupun administratif <p>Guru pembimbing, melaksanakan kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ konseling ➤ pembentukan pribadi peserta didik ➤ membantu peserta didik

<ul style="list-style-type: none"> ➤ inservis training pendidik ➤ penilaian kegiatan madrasah <p>Urusan kesiswaan:</p> <p>Mengatur kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ organisasi siswa intra sekolah (OSIS) ➤ pengarahan dan pengendalian <p>Urusan sarana dan prasarana:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ penyusunan rencana kebutuhan ➤ pengkoordinasian pendayagunaan ➤ pengelolaan pembiayaan alat pembelajaran ➤ inventarisasi <p>Urusan hubungan madrasah dengan masyarakat, mengatur kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ informasi madrasah pada masyarakat ➤ kerja sama madrasah dengan BP3/masyarakat ➤ hubungan dengan instansi pemerintah dan swasta ➤ kegiatan madrasah ke alam bebas. 	<p>menyelesaikan masalah</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ administrasi bimbingan dan konseling
---	---

Sumber Data: dikutip pada Papan Mekanisme Pengelolaan Kerja Madrasah di ruang kantor kepala madrasah Aliyah Negeri 3 Bima pada tanggal 24 April 2012.

Dari tabel tersebut di atas, dapat dipahami bahwa upaya nyata kepala madrasah dalam mengelola, mengontrol, dan mengawasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Kepala madrasah menyatakan bahwa tugas-tugas yang terdapat pada mekanisme tersebut merupakan panduan atau dijadikan acuan dalam mengawasi kinerja pendidik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima memiliki peran yang sangat penting. Karena peran kepala madrasah sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran. Pentingnya peran tersebut terlihat pada fungsi dan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu: (a) kepala madrasah sebagai pimpinan memiliki peran mengontrol dalam menyusun program, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur kantor, mengatur peserta didik, mengatur pegawai, mengatur perlengkapan, serta mengatur penggunaan keuangan, dan selanjutnya mengatur organisasi OSIS, serta mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat, dan hubungan dengan dunia usaha. (b) kepala madrasah sebagai administrator yang memiliki fungsi mengatur perencanaan, mengatur pengorganisasian, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, merumuskan kurikulum, mengatur administrasi peserta didik, mengatur kepegawaian, mengatur perlengkapan, mengatur keuangan, dan mengatur kegiatan perustakaan. (c) kepala madrasah sebagai supervisor memiliki peran dalam menyelenggarakan kegiatan proses pembelajaran, melaksanakan pengawasan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan pengawasan pada kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, mengawasi pelaksanaan kegiatan ketata usahaan, serta melakukan pengawasan pada kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha.

2. Langkah yang ditempuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, sesuai kondisi dan problem yang dihadapi dapat disimpulkan sebagai berikut: menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja dengan cara; membina hubungan baik dengan pendidik, staf, penjaga madrasah, serta menghimbau agar tidak terjadi kenakalan peserta didik, membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan masyarakat dan dunia usaha (kerja sama dalam hal memajukan madrasah), mendorong semangat pendidik agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran (berinovasi dalam pembelajaran, memperbaiki metode pembelajaran, dan membantu peserta didik memiliki keahlian serta berprestasi), meningkatkan kedisiplinan bagi semua pendidik, memberi apresiasi dan penghargaan pada pendidik yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didiknya untuk meraih prestasi (penghargaan berupa kenaikan pangkat secara berkala, diutus mengikuti studi banding atau penataran, diutus mengikuti *work shop*), melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar, memberikan jaminan kesejahteraan bagi pendidik (memberikan gaji yang sepadan sesuai beban tugas bagi tenaga pengajar honorer, mengurus tunjangan fungsional bagi pendidik, membantu kelancaran sertifikasi pendidik), melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan. Jadi dari beberapa langkah yang sudah dan sedang dilakukan oleh kepala madrasah terbukti dapat meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.
3. Faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat disimpulkan sebagai berikut:

menerapkan prinsip-prinsip penghargaan terhadap pendidik yang memiliki kreativitas dan inovasi kerja, memiliki anggaran yang cukup untuk pengembangan madrasah, memiliki sarana dan prasarana yang menunjang dan memadai, pendidik memiliki semangat dan inovasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas, pendidik merespon dengan baik program-program yang direncanakan oleh kepala madrasah, setiap program terencana dengan baik, dan faktor yang mendukung selanjutnya adalah akses jalan menuju madrasah sangat baik sehingga mudah dijangkau oleh pendidik. Sedangkan faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat disimpulkan sebagai berikut, yaitu: masih banyak pendidik yang belum mampu memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah dengan baik sebagai media dalam pembelajaran, masih adanya beberapa pendidik yang kurang disiplin, masih terdapat beberapa pendidik yang dinilai berkinerja kurang baik, serta madrasah masih kekurangan tenaga pengajar khusus di bidang tafsir dan hadis untuk jurusan agama.

4. Solusi kepala madrasah mengatasi faktor penghambat kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima dapat disimpulkan sebagai berikut, yaitu: mengatur pelaksanaan kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja pendidik, memberikan penghargaan (*reward*) bagi pendidik yang loyal terhadap tugas dan diberikan sanksi bagi pendidik yang kurang bertanggungjawab terhadap tugasnya, mengadakan rapat antar guru mata pelajaran (MGMP), meningkatkan kedisiplinan bagi semua pendidik, staf, dan peserta didik dalam pembelajaran, melakukan evaluasi terhadap kesulitan-kesulitan yang berkaitan dengan kinerja pendidik, terus mengupayakan kesejahteraan bagi semua pendidik dan staf, dan menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

B. Implikasi Penelitian

1. Diharapkan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima untuk memaksimalkan perannya dalam mengontrol semua kegiatan pendidikan yang di laksanakan di madrasah untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.
2. Diharapkan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima untuk terus memperbaharui strategi kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk peran, langkah, dan upaya serta solusi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.
3. Disarankan pada kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, menghadapi persaingan sekolah yang berkualitas di era globalisasi, maka kepala madrasah harus memperbaiki manajemen pengelolaan madrasah atau bila memungkinkan merubah manajemen pegelolaan tersebut menjadi manajemen perusahaan (manajemen bisnis) yaitu madrasah dikelola sesuai kebutuhan pasar dalam meningkatkan kinerja pendidik untuk menghadapi persaingan di era globalisasi, sebab kualitas harus benar-benar dapat ditunjukkan pada masyarakat luas.
4. Diharapkan pada pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima agar mampu memaksimalkan pemanfaatan media pembelajaran, sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja dalam proses pembelajaran.
5. Diharapkan pada pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima agar terus memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran dengan cara menjalankan tugas mengajar, mendidik, membina, mengarahkan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik dengan sebaik-baiknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, *et al.*, *Pendidik Profesional: Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, edisi II., Bandung: Alfabeta, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian* Cet. IV; Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Arsyad, Pendiri dan guru BK Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 27 Maret 2012.
- Ayat, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima, “wawancara”, Sila, 30 April 2012.
- Danim, Sudarwan. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* Cet. I; Bandung: CV ALFABETA, 2010.
- , *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Cet. III; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008).
- , *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Departemen Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya*, Cet. 37; Jakarta: Rabitah Alam Islami Maktab. 1971.
- Djenaan, A.B., *Kapita Selekta Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Manado: AP FIP, 1989).
- Desler, Gary. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga, 19955.
- Getteng, Abd. Rahman. *Menuju Guru Profesional dan Ber-etika*, Cet. VI; Yogyakarta: Graha Pendidik, 2011.
- Hataur, Gunawan. *Manajemen*, Cet. III; Jakarta: Erlangga, 1996.
- Hamidy, Zainuddin, *et al.*, eds I. *Terjemahan Hadis Shahih Bukhari*. Jakarta: Widjaya, 1992.
- James, L. Gibson. *Organizations* Texas, Business Publication, 1985.
- Jhon, W. Santrock. *Life Span Development*, Texas: Brown & Benchmark, 1977.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Cet. VIII; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998).
- Lukman, Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas kinerja Pendidik Pada MTs Negeri Maros Baru Kabupatenupaten Maros, Tesis Pascasarjana Bidang Pendidikan Islam UIN Alauddin Makassar, 2011.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 67.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet. XII; Remaja Rosda Karya, 2009),
- Moleong, J. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. ke 29; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mappanganro, *Pemilikan Kompetensi Guru*, Cet. I; Makassar: Alauddi Press Makassar, 2010.
- Martinis, Yamin. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP* Cet. ke-IV., Jakarta: Gaung Persada Press, 2007.
- Maslow, H. Abraham. *Motivation and Personality*, terj. Nurul Imam, *Motivasi dan Kepribadian*, “Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia”, Jakarta: PT Midas Surya Grafindo, 1993.
- Muh. Mahfuddin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Poso Kota*, Tesis Pascasarjana Bidang Pendidikan Islam UIN Alauddin Makassar, 2009.
- Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif* (Cet. VIII; Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996).
- Ngalim Purwanto, M. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. XVII, Bandung: 2007).
- , *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. VIII, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998).
- Pasolong, Harbani. *Teori Administrasi Publik* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010).
- PEGG, Mike. *Kepemimpinan Positif*. Cet. I; Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2009).
- Rahmany, Hasan. *Kepemimpinan dan Kinerja* (Cet. 1., Jakarta: Yapensi, 2006).
- Ralph, Stogdill. *Handbook of Leadership* (New York: The Dree Press A Division of Mac-Millan Publishing, 1984).
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Undang-Undang Guru dan Dosen* (UU RI No. 14 Th. 2005), Jakarta: Sinar Grafika. Cet. III; 2010.
- Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Cet. VII; Bandung: ALFABETA, 2010.

- Rika Dwi Ayu Parmitasari, *Struktur Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan* (Cet. I., Makassar: Alauddin University Press, 2011).
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran “Mengembangkan Profesionalisme Guru”*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Ciputat Press, 2005).
- Syah, Muhibin. *Psikologi Belajar* (Edisi Revisi; Jakarta: Rajawali Pers, 2009).
- Sagala, Syaiful *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Cet. V; Bandung: Alfabeta, 2009).
- Sahertin, Piet. A. *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cet. VI; Bandung: CV. ALVABETA, 2008.
- Simnjuntak, Payman. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara, 1994.
- Soetopo, Hidayat dalam Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Cet. II; Jakarta: Bina Aksara, 1988).
- Timpe, A. Dale. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia “Kinerja”* Cet. V; Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia Anggota IKAPI, 2002.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah “Tinjauan dan Permasalahannya”* (Cet. III; 2002).
- Wasito, Hermawan. *Pengantar metodologi Penelitian, Buku Panduan Maha Peserta Didik* (Cet. I; Jakarta: PT. Gramedia Utama, 1997), h. 10. Lihat juga: Noeng Wexley, N. Kenneth dan Gary A. Yukl, *Organizational behavior and Personal Psychology*, Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta 2008).
- Wahyu, *Pedoman Penelitian Pendidikan* Bandung: Tarsito, 1996.
- Yaumi, Muhammad. dalam D. Stolovith, Harold. *The Development and Evolution of Human Performance Improvement*, dalam Dempsey, John V. And Reiser, Robert A. *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*, Second Edition (New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall, 2007).
- _____, dalam Watkinds, Ryan. *Performance by Design: The Systematic Selection, Design, and Development of Performance Technologies that Produce Useful Results* (Massachusetts: HRD Press, Inc., 2007).

_____, dalam Dick, Walter. Carey, Lou and O. Carey James, *The Systematic Selection Design of Instruction*, Sixth Edition (New York: Pearson, 2005).





LAMPIRAN-LAMPIRAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

Foto: Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tampak di depan. Foto 09 April 2012.



Foto: Tampak depan pintu masuk gedung utama Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima setelah direnovasi, dan rencananya akan dilanjutkan untuk pembangunan lantai II mengingat banyaknya peserta didik yang mendaftar tiap tahun. Foto 09 April 2012.

Foto: Gedung MAN 3 Bima tampak di bagian teras. Foto 11 April 2012.



Foto: Tampak beberapa pendidik MAN 3 Bima sedang istirahat di bagian teras madrasah setelah melakukan rapat persiapan Ujian Nasional (UN). Foto 11 April 2012.



Foto: Kepala madrasah sedang memberikan arahan dan berbincang secara lepas dengan beberapa pendidik pada pagi hari sebelum jam mengajar dimulai. Foto 09 April 2012.



Foto: Peneliti dan kepala madrasah sedang keluar setelah melakukan observasi di ruang kerja pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Foto 21 Maret 2012.

Foto: Kepala madrasah sedang menanyakan tentang jalannya proses ujian sekolah (US) dan ujian nasional (UN) pada waka akademik dan waka umum di ruang pendidik. Foto 03 April 2012.



Foto: Tampak waka kurikulum dan waka umum yang mengontrol kegiatan pendidik sebagai pengawas Ujian Madrasah (US) yang sedang ambil soal ujian. Foto 21 Maret 2012.

Foto: kepala MAN 3 Bima sedang memberikan sambutan sebagai ketua rayon UN pada rapat gabungan dengan 3 madrasah, yaitu MAN, SMU PGRI, dan SMU Muhammadiyah Sila. Foto 11 April 2012.



Foto: Kepala MAN 3 Bima, Kasimapenda Kab. Bima, waka humas, kepala SMU Muahamadiyah, dan kepala SMU PGRI sedang memimpin rapat UN. Foto 11 April 2012.

Foto: Tampak suasana rapat gabungan pendidik dari tiga sekolah untuk persiapan UN di ruangan pendidik MAN 3 Bima. Foto 11 April 2012.



Foto: Tampak salah seorang pendidik MAN 3 Bima sedang mengajar peserta didik. Foto 27 Maret 2012.



Foto: Tampak suasana pembelajaran, peserta didik terlihat sangat serius mengikuti proses pembelajaran sedang berlangsung. Foto 27 Maret 2012.

Foto: salah seorang pendidik sedang berdoa bersama dengan peserta didik sebelum berangkat mengikuti lomba dai dan daiyah pada tingkat provinsi Nusa Tenggara Barat. Foto 03 April 2012.



Foto: Tampak beberapa peserta didik sedang asik belajar di perpustakaan untuk memanfaatkan waktu istirahat. Suasana seperti ini dapat dijumpai setiap hari aktif madrasah pada jam istirahat. Foto 27 Maret 2012.





PROGRAM KERJA TAHUNAN MADRASAH						
TAHUN PELAJARAN : 2017/2018						
MADRASAH :						
NO	URAIAN KEGIATAN	SASARAN	BULAN		HARI / TANGGAL	KETERANGAN
			SEMESTER I	SEMESTER II		
			2017	2018		
I	KEPEMERINTAHAN					
II	KEPEMERINTAHAN					
III	KEPEMERINTAHAN					
IV	KEPEMERINTAHAN					
V	KEPEMERINTAHAN					
VI	KEPEMERINTAHAN					
VII	KEPEMERINTAHAN					
VIII	KEPEMERINTAHAN					
IX	KEPEMERINTAHAN					
X	KEPEMERINTAHAN					

ALAUDDIN
MAKASSAR

[illegible]

DAFTAR INFORMAN

Peneliti telah melakukan wawancara dengan beberapa informan untuk mendapatkan data yang valid dan akurat tentang permasalahan yang diteliti, yaitu tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima.

No	Nama Informan	Jabatan	Status Setifikasi
1	Drs. Ayat	Kepala MAN 3 Bima	Sudah
2	Anwar, S.Pd	Waka Kesiswaan/Guru PKn	Sudah
3	Arsyad, S.Pd	Pendiri/Guru BK	Belum
4	Amrin, A.Md	Bendahara Umum	Sudah
5	Dahlan, S.Pd	Waka Kurikulum/Guru Biologi	Sudah
6	Marwan, S.Ag	Waka Humas/Guru Fiqhi	Sudah
7	Muhammad Amin, S.E	Waka Umum	Sudah
8	Drs. Ikhsan	Ka. Tata Usaha	Sudah
9	Yusuf, S.Ag	Pemb. Kurikulum bid. Akademik/ Guru Qur'an Hadis	Belum
10	Drs. Muhammad Amin	Ka. Lab IPA	Sudah
11	Muhammad Nur, S.Pd	Waka Sarana	Sudah
12	Purnamawati, S.Pd.Si	Guru Kimia	Belum

Mengetahui
Kepala Madrasah

Drs. Ayat.
NIP. 196911251997031001

Sila, 16 Maret 2012
Peneliti,

Idhar
NIM. 80100210034

Lampiran I

Kepada:

Yth. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

di-

Sila.

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Penelitian ini merupakan rangkaian kegiatan penyusunan tesis yang dipersyaratkan kepada peneliti untuk menyelesaikan studi pada Program Magister (S2) pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dari Bapak Kepala Madrasah tentang strategi kepemimpinan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Oleh karena itu, atas kesediaan bapak dalam memberikan informasi yang benar sesuai kebutuhan penelitian ini, diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam mengambil data penelitian di lapangan.

Atas bantuannya dalam memberikan data yang benar sesuai kebutuhan penelitian ini, saya sampaikan ucapan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Sila, 19 Maret 2012.

Hormat saya,

Idhar

Lampiran II

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima

di-

Sila.

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Penelitian ini merupakan rangkaian kegiatan penyusunan tesis yang dipersyaratkan kepada peneliti untuk menyelesaikan studi pada Program Magister (S2) pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dari Bapak/Ibu guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima tentang kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima. Oleh karena itu, atas kesediaan Bapak/Ibu guru dalam memberikan informasi yang benar sesuai kebutuhan penelitian ini, diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam mengambil data penelitian di lapangan.

Atas bantuannya dalam memberikan data yang benar sesuai kebutuhan penelitian ini, saya sampaikan ucapan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Sila, 19 Maret 2012.

Hormat saya,

Idhar

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN
KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BIMA

Nama informan :

Status informan :

Tanggal :

1. Bagaimana cara Bapak mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan kinerja guru?
2. Bagaimana cara Bapak mengumpulkan, mengolah data dan informasi untuk memperbaiki strategi dalam perencanaan?
3. Bagaimana cara Bapak merumuskan faktor eksternal/internal yang menghambat dan mendorong kemampuan manajerial?
4. Bagaimana cara Bapak memilih alternatif tindakan untuk menyelesaikan masalah?
5. Bagaimana cara Bapak mengambil keputusan yang tepat?
6. Bagaimana cara Bapak menetapkan jangka waktu yang diperlukan?
7. Bagaimana cara Bapak merumuskan tujuan yang akan dicapai?
8. Bagaimana cara Bapak menetapkan alat dan metode untuk meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan?
9. Bagaimana cara Bapak merumuskan rencana evaluasi untuk mengukur pencapaian tujuan?
10. Bagaimana cara Bapak membuat *job description* sesuai dengan tugas, tanggungjawab, dan wewenang guru?
11. Bagaimana cara Bapak menciptakan suasana yang harmonis?
12. Bagaimana cara Bapak membina kerja sama yang efektif?
13. Bagaimana cara Bapak berkomunikasi secara efektif?
14. Bagaimana cara Bapak mengatur tugas, tanggungjawab, dan wewenang guru untuk mencapai tujuan?

15. Bagaimana cara Bapak mengkoordinir kegiatan secara efektif dan efisien?
16. Bagaimana cara Bapak memberikan motivasi untuk mencapai tujuan?
17. Bagaimana cara Bapak bekerja sama dengan guru untuk mencapai tujuan?
18. Bagaimana cara Bapak menentukan standar kualitas pekerjaan?
19. Bagaimana cara Bapak menilai dan mengukur program yang dilaksanakan maupun hasil yang telah dicapai?
20. Bagaimana cara Bapak menentukan dan mengadakan tindakan perbaikan?
21. Bagaimana strategi yang digunakan dalam pencapaian tujuan?
22. Bagaimana kepemimpinan Bapak yang dijalankan dalam memimpin guru, dan sekolah ini, (sukses/ada peningkatan/tidak)?
23. Bagaimana pendekatan kepemimpinan yang Bapak gunakan terhadap guru, orang tua siswa, dan terhadap siswa?
24. Bagaimana tipe kepemimpinan yang Bapak gunakan dalam memimpin?
25. Bagaimana kepemimpinan di lingkungan rumah tangga?
26. Bagaimana kepemimpinan Bapak di lingkungan masyarakat (tanggapan masyarakat sekitar)?
27. Bagaimana peranan bapak dalam meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima?
28. Bagaimana langkah-langkah yang bapak lakukan dalam meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima?
29. Apa faktor pendukung dan penghambat bapak dalam meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima?
30. Bagaimana upaya yang bapak lakukan dalam mengatasi faktor penghambat, dan apa solusi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja gguru?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN
GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BIMA

Nama informan :

Status informan :

Tanggal :

1. Apakah Bapak/Ibu datang ke sekolah tepat pada waktunya?
2. Apakah Bapak/Ibu ikut serta dalam upacara sekolah?
3. Apakah Bapak/Ibu ikut serta dalam rapat-rapat sekolah?
4. Apakah Bapak/Ibu ikut serta dalam kegiatan ko-kurikuler?
5. Apakah Bapak/Ibu ikut serta dalam penataran, lokakarya, seminar, dsb?
6. Apakah Bapak/Ibu hadir di dalam kelas sesuai dengan jadwal pelajaran?
7. Apakah Bapak/Ibu mempunyai minat yang tinggi terhadap masal-masalah pendidikan?
8. Apakah Bapak/Ibu bekerja secara efektif (sungguh-sungguh) bila tanpa pengawasan?
9. Apakah Bapak/Ibu kreatif dan mempunyai inovasi dalam pembelajaran?
10. Apakah Bapak/Ibu fokus terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan?
11. Apakah Bapak/Ibu mengerjakan tugas tepat waktu?
12. Apakah Bapak/Ibu sadar akan hak dan kewajibannya?
13. Apakah Bapak/Ibu menguasai dan menerapkan landasan-landasan pendidikan dan pengajaran?
14. Apakah Bapak/Ibu membuat persiapan mengajar?
15. Apakah Bapak/Ibu menguasai materi pelajaran yang diajarkan?
16. Apakah Bapak/Ibu menggunakan berbagai metode pengajaran?
17. Apakah Bapak/Ibu mampu mengelola kelas dengan baik?
18. Apakah Bapak/Ibu menggunakan berbagai media pengajaran (audio-visual)?

19. Apakah Bapak/Ibu menyajikan pelajaran secara sistematis?
20. Apakah Bapak/Ibu mengevaluasi hasil belajar siswa?
21. Apakah Bapak/Ibu mendorong kreativitas siswa?
22. Apakah Bapak/Ibu mengadakan/menciptakan variasi dalam pembelajaran?
23. Apakah Bapak/Ibu mempunyai kewibawaan di depan siswa?
24. Apakah Bapak/Ibu mampu mengendalikan emosi baik terhadap sesama guru, maupun terhadap siswa?
25. Apakah Bapak/Ibu tenang dalam menghadapi masalah?
26. Apakah Bapak/Ibu disiplin dalam memeriksa dan mengembalikan tugas siswa?
27. Apakah Bapak/Ibu mampu mengenal dan menjalankan administrasi guru?
28. Apakah Bapak/Ibu melaksanakan analisis pelajaran?
29. Apakah Bapak/Ibu menyiapkan jadwal alokasi waktu?
30. Apakah Bapak/Ibu membantu kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah bersama?
31. Apakah Bapak/Ibu membantu sesama guru dalam menyelesaikan kesulitan mengajar?
32. Apakah Bapak/Ibu ikut menciptakan hubungan baik dengan seluruh komponen sekolah?
33. Apakah Bapak/Ibu menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar (penelitian tindakan kelas)?

SURAT BUKTI WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah:

Nama : Drs. Ayat

Jabatan : Kepala MAN 3 Bima

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa:

Nama : Idhar

NIM : 80100210034

Konsentrasi : Pendidikan dan Keguruan Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar.

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami guna memperoleh data dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*”.

Demikian surat bukti wawancara ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

Rato Bolo, 27 Maret 2012
Kepala

Drs. A Y A T

NIP. 196911251997031001

SURAT BUKTI WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah:

Nama : Anwar, S.Pd

Jabatan : Waka Kesiswaan

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa:

Nama : Idhar

NIM : 80100210034

Konsentrasi : Pendidikan dan Keguruan Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar.

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami guna memperoleh data dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*”.

Demikian surat bukti wawancara ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R
Rato Bolo, 27 Maret 2012

Anwar, S.Pd

NIP. 197312312005011012

SURAT BUKTI WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah:

Nama : Purnamawati, S.Pd.Si

Jabatan : Guru Kimia

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa:

Nama : Idhar

NIM : 80100210034

Konsentrasi : Pendidikan dan Keguruan Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar.

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami guna memperoleh data dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*”.

Demikian surat bukti wawancara ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

Rato Bolo, 09 April 2012

Purnamawati, S.Pd.Si

NIP.

SURAT BUKTI WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah:

Nama : Arsyad, S.Pd

Jabatan : Guru BK

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa:

Nama : Idhar

NIM : 80100210034

Konsentrasi : Pendidikan dan Keguruan Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar.

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami guna memperoleh data dalam rangka penyusunan tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima*”.

Demikian surat bukti wawancara ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Rato Bolo, 27 Maret 2012

Arsyad, S.Pd

RIWAYAT HIDUP

Idhar, lahir di Desa Campa Kecamatan Madapangga Kabupaten Bima pada tanggal 04 September 1985. Masa kecil dihabiskan di Desa campa, anak keempat dari tujuh bersaudara pasangan H. Mahmud, H. Gani dan Fatmah H. Gani. Berasal dari keluarga sederhana dan berwibawa, hidup dan dibesarkan di lingkungan keluarga yang kesehariannya beraktivitas sebagai petani.

Hidup di Desa memberi arti, harapan, dan pelajaran yang sangat berharga bagi kami sehingga kami dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi walau mereka sendiri hanya tamat sampai SMP dan SD. Kedua orang tua kami sangat kuat keyakinan dan motivasi yang diberikan pada anak-anaknya walau keseharian kami diliputi suasana hidup yang susah. Mereka selalu mengatakan pada kami ”*Sekolahlah nak sampai kamu semua menjadi orang yang sukses*” dan “*Sekolah kamu semua sampai berhasil walau kami hanya sebagai petani*”.

RIWAYAT PENDIDIKAN

Adapun jenjang pendidikan yang pernah dilalui, yaitu: (1) SDN N0. 1 Campa Kabupaten Bima sejak tahun 1993-1998; (2) Madrasah Tsanawiyah Sila (MTs Sila) kabupaten Bima sejak tahun 1998-2001; (3) Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima) kabupaten Bima sejak tahun 2001-2003; (4) Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Pendidikan Agama Islam sejak tahun 2004-2008; (5) Program Magister (S2) kelas reguler pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar pada Program Studi Dirasah Islamiyah Konsentrasi Pendidikan dan Keguruan sejak tahun 2010-2012, dan mudah-mudahan Allah swt. masih memberikan kesempatan pada saya agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu pada tingkat Doktor (S3), *Amin*.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R